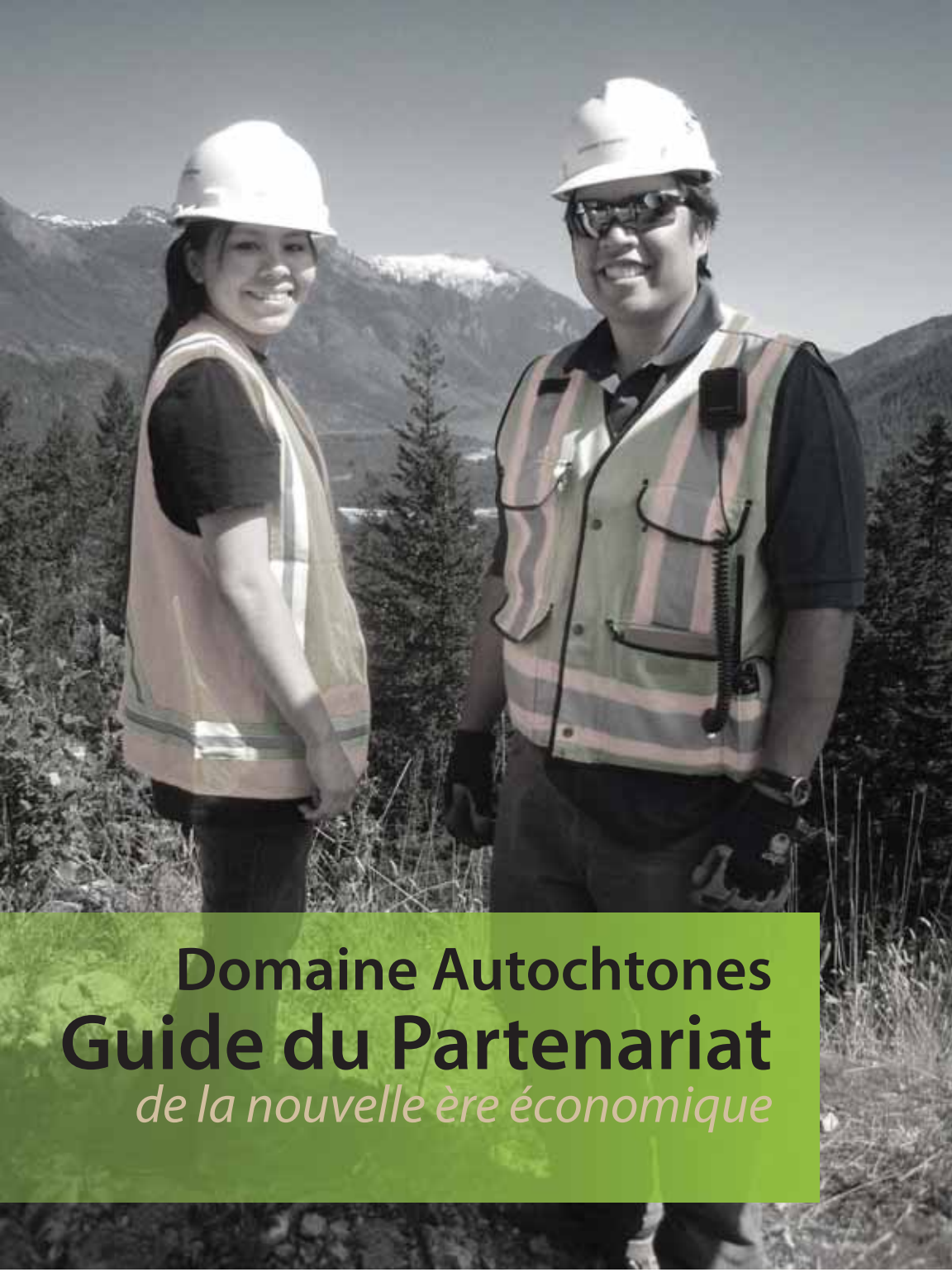

Domaine Autochtones
Guide du Partenariat
de la nouvelle ère économique

Human Resources and Skills Development Canada
Ressources humaines et Développement des compétences Canada

VanAsep
TRAINING SOCIETY

Domaine Autochtones

Guide du Partenariat

Ce projet fût parrainé par Le Programme de Partenariat pour les Compétences et l'Emploi des Autochtones.

Ce guide est basé sur le Manuel de Partenariat original qui fût publié en 1994 par les Ressources Humaines et Développement des Compétences Canada (RHDCC). Les Droits de reproduction originale de ce document, vous sont fournis par RHDCC. Ce document est mis à jour par la Société de formation VanAsep en 2009.

Ce Guide de Partenariat dans le domaine Autochtones, représente les efforts nationaux actuels pour relier les demandes de l'industrie au marché d'approvisionnement de la main-d'oeuvre des Autochtones.

Des copies de ce manuel sont disponible en français et en anglais sur le site Internet de la Société de formation VanAsep au :

www.vanasep.ca

Vous pouvez obtenir plus d'informations sur le PCEA à partir de leur site Internet:

Partenariat pour les Compétences et l'Emploi des Autochtones (PCEA)
www.rhdcc.gc.ca/fra/emploi/formation_autochtones/index.shtml

La Société de formation VanAsep
West Vancouver, Colombie-Britannique

Domaine Autochtones
Guide du Partenariat
de la nouvelle ère économique

Table des matières

INTRODUCTION 1

Pourquoi un guide sur les partenariats? 1
Pourquoi les partenariats? 3
Vue d'ensemble du manuel sur le partenariat 4
Composantes additionnels du guide 8
Mode d'emploi du manuel 8

SECTION 1: Pourquoi s'associer? 11

Qu'est-ce qu'un partenariat 11
Qu'est-ce qui n'est pas un partenariat 12
Pourquoi un partenariat est une bonne solution 13
Les différentes activités d'un partenariat 16
Les degrés d'implications 17
Êtes-vous prêt pour le partenariat? 19

SECTION 2: Modèles de Partenariats 23

Partenariats axés sur la communauté 24
Partenariats rural, nordique et urbain 28
Partenariats gouvernementaux 30
Partenariats régionaux et nationaux 31

SECTION 3: Comment former les partenariats 35

Développer des partenariats efficaces 35
Dix étapes pour un partenariat efficace 36
Conclusion—terminer un partenariat 56
Considérer d'autres partenariats 59

SECTION 4: Compétences et connaissances 67
Connaissance et Compétences 67
Compétences nécessaires pour un partenariat 70
Compétences spécifiques pour les partenariats axés sur la communauté 79
Plan de formation pour les partenariats 80

SECTION 5: Maintenir les Partenariats 83
Qu'est-ce qui instaure ou met fin à un partenariat..... 85
Solutions et problèmes communs 88

CONCLUSION 93
Une révision sommaire 94
Quelques mots en terminant 97

LEXIQUE 100
BIBLIOGRAPHY 102

EXEMPLES DE PARTENARIAT
Le Centre d'Échanges de la Communauté de Squamish 9
Unama'k: un partenariat pour la prospérité 33
La Corporation Anionwentsae 44
La Société de Formation Minière 58
Le Meadow Lake Tribal Council et Shell Canada 65
Le projet Northern Career Quest PCEA 98

VanAsep Construction Training Program

Introduction

Pourquoi un guide sur les partenariats?

Les partenariats durables et solides n'arrivent pas tout seul. Ils doivent être créés, développés convenablement et bien entretenus. Compétences, connaissances et expériences sont requises lorsque les gens sont appelés à former des partenariats utiles et productifs, et que les besoins de chaque partenaire sont clairement compris. Ce guide est conçu afin d'aider à comprendre les partenariats et d'offrir des suggestions pour les rendre plus efficace. Ils offrent des outils et des conseils pour mettre en valeur les partenariats, et décrire ce qui est nécessaire pour aller de l'avant et de les maintenir.

Ce manuel concerne le développement des partenariats et de sa bonne exécution. Il a été écrit pour toute personne qui souhaite entreprendre, maintenir ou fortifier un partenariat. Il est élaboré pour arriver à construire et à renforcer les aptitudes existantes. Il devrait améliorer la compréhension des nouveaux rôles et relations ainsi que d'offrir une ligne directive adéquate.

Le Canada a eu beaucoup de partenariats réussis grâce au mouvement coopératif au début du 20ième siècle, jusqu'à aujourd'hui avec les partenariats axés sur les communautés. Les nombreuses expériences partenariales acquises, les apprentissages recueillit, les leçons apprises et les idées partagées, ont permis à ce livre d'être écrit. Quoique ce manuel soit financé par le gouvernement, il fut désigné comme un guide de référence seulement, et non comme méthode d'office pour ceux impliqué dans les partenariats financé par le gouvernement.

Ceci est la deuxième édition de ce manuel. Dans la première version, le manuel reflétait la connaissance et l'expérience des individus qui furent directement impliqués dans des partenariats, organisations transitoires et développements communautaires. Il ajoute également l'expérience des communautés Autochtones, des organisations et des gens dédiés au développement et au maintien des partenariats. Ce manuel convient aux gens qui sont activement impliqués dans des partenariats ou qui débutent simplement.

Les partenariats ne sont pas nouveaux. Ils existent depuis déjà longtemps. Mais aujourd'hui, le partenariat accentue plusieurs facettes de nos vies. Des groupes qui n'auraient pas autrement partagés leurs ressources, joignent maintenant leurs forces avec les partenariats dans les services communautaires en passant par l'emploi et les initiatives économiques. L'idée, à la base, est que de travailler ensemble est plus efficace que de travailler en solo. Autant pour les organisations qui jonglent avec des intérêts variés que ceux qui se concentrent sur un intérêt singulier. Les partenariats sont devenus un moyen logique et populaire de faire des affaires, particulièrement lorsque les entreprises développent nos communautés et aident les gens qui en font partis.

Pourquoi les partenariats?

L'expérience nous indique que les partenariats sont une bonne façon d'atteindre des buts à long terme. Ils deviennent donc de plus en plus importants. Quoique la popularité générale des partenariats puisse être attribuée à plusieurs facteurs et conditions, il y a souvent des raisons précises qui expliquent leurs formations.

- Ils peuvent être un choix judicieux afin de partager des ressources limitées, résoudre des problèmes et entreprendre des actions nécessaires.
- Les partenariats peuvent s'avérer utile pour réduire les risques de chaque groupe lorsque les ressources financières sont communes et ainsi augmenter la connaissance, l'expérience et l'accès à des réseaux qui n'existent pas sans les partenariats.
- Certains partenariats proviennent de demandes, souvent de la part d'organisme de financement, pour accéder à un plus grand nombre de personnes.
- Les partenariats sont souvent la prochaine étape logique pour arriver à produire des projets ou activités qui ont déjà été un succès.
- Lorsqu'un engagement est nécessaire de ceux qui peuvent influencer le succès, un partenariat peut être une façon appropriée d'attirer et de garder leurs intérêts.
- À l'occasion, les partenariats se forment lorsque des départements gouvernementaux ou autres grandes institutions, fusionnent leurs mandats, budgets ou opérations.
- Les partenariats sont formés lorsque les choses doivent être fait et que l'on veut partager les clients, simplifier l'accès ou éviter les répétitions.
- Ils sont également formés lorsqu'il y a un désire de partager les obligations, améliorer le service sans en augmenter le coût ou lorsque la réduction des risques est nécessaire.
- Très souvent les partenariats se créent lorsqu'il y a un besoin pour des actions ou activités qui serait difficile à réaliser seul.

Nous aimons croire que les choses qui ne peuvent être réalisées seul, peuvent l'être en passant par un partenariat qui est dédié à une cause et qui a les habilités et les ressources pour réussir.

Ce que la plupart des gens ne réalisent pas, c'est que le travail d'équipe, le partage des responsabilités et la combinaison des efforts, emmène différents modes de pensée et de comportements. Même si on dit du bien concernant les différents types de partenariats, de l'importance de partager les ressources et de travailler ensemble, il est également important de reconnaître le stress encouru par ses changements.

Parfois nous croyons que les partenariats sont les réponses à tous nos problèmes et, qu'en bout de ligne, ils nous feront économiser argent, temps et énergie. Ce n'est pas nécessairement vrai. Les partenariats prennent du temps à réaliser, ils peuvent, ou non, être la meilleure approche pour la situation et n'économisent pas toujours nos ressources- financières ou autres. Ils nécessitent également beaucoup de dévouement pour pouvoir les maintenir en place. Un partenariat est un moyen de rejoindre des buts communs, mais ce n'est pas le seul. Après avoir bien réfléchi, ceux concerner, doivent être d'accord que le partenariat est la meilleure option pour eux.

Vue d'ensemble du manuel sur le partenariat

La vue d'ensemble qui suit offre un regard sur les sujets couverts dans ce manuel. Il peut aider à déterminer quelles sections seront plus utiles pour vous, en vous résumant son contenu.

SECTION 1: Pourquoi s'associer?

La section un est une introduction de base sur les partenariats, qui résume ce qui est nécessaire pour commencer. Il contient les évaluations qui vont déterminer si vous et votre organisation êtes prêt, ou non, à vous engager dans un partenariat.

Un partenariat est défini par une relation entre deux organisations, ou plus, qui ont des buts communs, qui ont une entente pour se partager le travail, les risques et les résultats ou les gains. La raison d'être du partenariat est d'avoir les bonnes personnes au bon moment qui font les bonnes choses ensemble. Les partenariats existent pour que les gens travaillent ensemble.

Il y a plusieurs avantages aux partenariats. Trouver des solutions créatives, emmener la diversité, explorer des approches globales et augmenter ou améliorer le travail, en sont quelques unes. Les partenariats s'élèvent à partir de quelque chose qui est déjà fondé, en évitant de copier et de diviser les services. Évidemment, il existe également des inconvénients. Par exemple, les conflits d'intérêts ou de valeurs, la perception d'injustices ou la peur du changement, peuvent être autant problématique que l'abus de pouvoir, d'influence, de statut et de temps.

Avant d'accepter l'intégration d'un partenariat il est important de déterminer vos propres volontés d'y participer, les intérêts de l'organisation et d'avoir les aptitudes pour être un bon partenaire ainsi que l'assurance des capacités de la communauté dans lequel le partenariat est introduit. Plus important encore, chaque organisation doit déterminer quels sont leurs intérêts et leurs habiletés à mettre en marche et maintenir ce partenariat.

Pour un partenariat efficace, il faut des buts communs et des personnes motivées et qualifiées pour mettre en place les détails pratiques ou les conditions de départ.

SECTION 2: Modèles de partenariats

La section deux présente quatre modèles différents de partenariats. Elle donne les informations sur les caractéristiques de chacun.

Les partenariats décrits dans cette section sont : des partenariats axés sur les communautés; des partenariats ruraux, nordiques et urbains; des partenariats gouvernementaux; et des partenariats régionaux et nationaux.

Les partenariats axés sur les communautés requièrent des partenaires qui connaissent la communauté avec laquelle ils devront travailler, comme les gens qui y habitent, les industries principales, le niveau d'emploi, les dirigeants de la communauté et plus encore. Vous trouverez également dans cette section, les pièges et les solutions qu'un partenariat en communauté peut engendrer. Vous trouverez également les informations concernant les membres non-résidents et résidents des partenariats axés sur les communautés.

L'emplacement géographique d'un partenariat est différent si c'est un partenariat gouvernemental, régional ou national. Chacun a des éléments qui renforcent et créent des défis, pour établir et maintenir ces partenariats.

Les partenariats ruraux, nordiques ou urbains, peuvent créer de plus grands défis à cause des infrastructures, des ressources humaines et des habiletés disponibles ainsi que la mobilité.

Les partenariats gouvernementaux sont sensibles aux réalités politiques et à la perception du public, alors que les partenariats nationaux et régionaux souhaitent la réalisation d'investissements et veulent éviter les problèmes complexes à long terme.

SECTION 3: Comment former les partenariats

La section trois jette un coup d'oeil sur les processus ou les opérations actuelles d'un partenariat et aide à créer la structure pour le faire fonctionner. Cela inclus un plan d'action qui peut être utile pour concevoir et opérer votre partenariat.

Peu importe la raison qui vous incite au partenariat (le partage de ressources, demande de fonds, la prochaine étape logique ou le besoin d'un changement), il y a plusieurs étapes associé à la réussite. Le model de partenariat représenté dans ce livre, recommande DIX étapes produisant des résultats de créations facile et rapide, aidant ainsi à éviter les problèmes. Ces étapes sont :

1. Vision
2. Buts
3. Adhérence
4. Engagement
5. Plan d'Action
6. Rôles et Responsabilités
7. Communication
8. Ressources
9. Évaluation
10. Révision et Conclusion

SECTION 4: Compétences et connaissances

La section quatre met en valeur les compétences et formations. Révisant la nécessité des connaissances et compétences d'un partenariat efficace, procurant un

plan de formation pour les groupes de partenariat et leur individus.

Deux types de compétences sont fréquemment utilisés lorsque l'on gère un partenariat diversifié : 1) compétences de gestion traditionnelle ou générique comme la planification stratégique, le développement de ressources humaines et financières; et 2) compétences particulière pour facilité le travail d'équipe par exemple, l'arbitrage, travaillé face à la diversité, résolution de conflit et acquérir support, énergie et motivation. Peu importe si ces compétences existent dans le groupe, un plan devrait être élaboré pour s'assurer qu'une formation est suivit dans le model partenarial. Les compétences de base de cette section sont :

- Compétences de négociation
- Procédure et élaboration d'une équipe
- Planification
- Résolution de problème et de conflit
- Évaluation
- Recruter et travailler avec des volontaires
- Gestion de temps
- Gestion de stress et de transition
- Gestion financière
- Gérer l'aide extérieure

SECTION 5: Maintenir le partenariat

La section cinq est une section d'aide ou "guide du dépannage". Elle présente quelques aspects et situation qui peuvent instaurer ou mettre fin à une relation partenariale. Elle met également en évidence quelques problèmes et solutions communes.

Certains aspects du partenariat s'avèrent difficiles. Le pouvoir existe, autant individuel que collectif. Même si les partenariats rassemblent les gens dans l'espérance d'accomplir de meilleurs résultats, les problèmes rôdent, positions et attitudes peuvent être problématiques. En plus, les attentes divergentes de chacun des partenaires et des problèmes de communication peuvent créer des ennuis.

Tout individus, groupes et organisations emmènent leur propre culture à un partenariat. Cela crée un environnement excitant et dynamique lorsque soutenue par un dialogue honnête et ouvert. Il peut également causer une incompatibilité culturelle demandant donc assistance si celui-ci devient hors de contrôle. Le leadership tient le groupe ensemble et décide ultimement de son succès. Partagé ou pas, le leadership doit être développé et élevé s'il n'est pas assez fort au sein du partenariat.

Il y a plusieurs facteurs qui peuvent influencer le succès d'un partenariat. Par exemple, le bon nombre de gens dans un partenariat peuvent influencer la marche à suivre de sa gestion du groupe et ses résultats. Procurer une direction claire, développer de bons systèmes de communication et maintenir la motivation sont également des éléments clés. Les obstacles peuvent inclurent : distraction, sortir de la bonne voix, épuisement, rencontres inefficaces et conflits non résolus.

Composantes additionnelles du guide

Entre chaque section, il y a un petit exemple de partenariat quelque part au Canada. Ils comportent des éléments clés de ces relations et résultats espérés.

À la fin de ce livre, vous trouverez un lexique des termes communs de partenariat et une bibliographie de ressources sur Internet; comme des rapports, des accords, des propositions reliés à un partenariat, ainsi que le développement de formation. Plusieurs outils Internet peuvent être utilisés comme guides ou gabarit pour vous aidez à développer et maintenir vos partenariats.

Mode d'emploi du manuel

Les éléments clés de ce manuel sont pour les partenariats dans les communautés et les projets d'entreprises dans lesquels vous pouvez être impliqués. Il peut être utilisé pour une seule section ou comme un guide complet d'une couverture à l'autre.

Le partenariat entre

le Centre d'Échanges de la Communauté de Squamish et le Collège Universitaire Kwantlen

North Vancouver, Colombie Britannique

La Communauté de Squamish à North Vancouver et le Collège Universitaire Kwantlen ont signés un accord partenarial pour offrir une formation certifiée sur les techniques en construction pour Autochtones. Les cours de menuiserie de niveau 1 et d'opérateur de sonnette, qui sont offerts par le Centre de formations de Squamish, ont emmenés les Autochtones à commencer des formations en Colombie-Britannique. Le partenariat s'est également lié avec l'industrie, sécurisant de l'emploi pour les étudiant Autochtones une fois leur formation terminée. Le dirigeant de la communauté, le Chef Gibby Jacobs affirme, "C'est un immense plaisir d'avoir signé cette entente avec le Collège universitaire Kwantlen. L'institution a su prouver qu'elle est avant-gardiste et qu'elle produit de bons résultats. Nous avons de grandes attentes, concernant cet accord et de former des gens dans ma communauté qui réussiront! "

Cloudworks Energy

SECTION 1:
Pourquoi des partenaires?

Qu'est-ce que c'est un partenariat

Un partenariat est une relation entre deux ou plusieurs associations, qui ont des buts communs, qui forme une entente partageant le travail, les risques et les résultats ou les gains.

Un partenariat suggère le partage de prise de décisions, des risques, du pouvoir, des avantages et des inconvénients. Cela peut être bénéfique dans les services, produits ou situations de chacun des partenaires. Dans un partenariat, c'est du donnant prenant, mais le plus important, c'est qu'il soit basé sur la confiance.

Affilier divers groupes de gens ensemble, combiner leurs ressources, partager leurs idées et transformer leurs intentions en actions, demande des attitudes, des valeurs, des habiletés et des connaissances spéciales. Lorsqu'ils décident de travailler ensemble, ils peuvent former un comité, une unité spéciale ou s'officialiser en un partenariat.

Un vrai partenariat (dans le sens le plus strict du terme) établi des liens formels entre les membres du groupe. Normalement les membres ont leurs propres identités en-dehors du partenariat et en plus, ils sont indépendamment responsables des autres. Les gestes ou les opérations produisent une situation gagnante, où chacun s'attend à avoir des avantages et sont prêts à partager les risques. En deux mots, un partenariat est une entente pour un projet commun qui bénéficiera à tout le monde impliqué.

La durée des partenariats peut varier, de court à long terme et ils peuvent être aussi simple que complexes dans leur modèle. Ils peuvent être formés pour plusieurs raisons et buts; toutefois, les partenariats partagent quelques similitudes dans:

- le partage du pouvoir;
- le fait d'avoir des ressources investies communément;
- le fait d'avoir des avantages communs; et
- le partage des risques, des responsabilités et des coûts.

Qu'est-ce qui n'est pas un partenariat?

Un vrai partenariat n'existe pas lorsqu':

- il n'y a qu'un seul groupe qui veut faire un projet;
- il y a une motivation cachée;
- il y a apparence d'un motif commun, mais finalement il y a plusieurs idées existantes;
- il a apparence purement symbolique ou le partenariat était établi que pour les apparences;
- une seule personne à tout le pouvoir et/ou gère les procédures... il y a un déséquilibre du pouvoir; ou
- il n'y a pas de partage égal de risques, de responsabilités financière et d'avantages.

Pourquoi un partenariat est une bonne solution

Habituellement, les partenariats sont déclenchés par un catalyseur. Cela peut être une opportunité qui se présente d'elle même, une demande d'une autre personne ou même d'une impasse. Les partenariats procurent un défi et la possibilité que de simplement travailler ensemble. Ils offrent une approche pratique et efficace pour résoudre les problèmes, saisir les opportunités et planifier les résultats. Ils permettent aux gens et aux systèmes de s'améliorer et de travailler ensemble pour de meilleures solutions.

Il y a des avantages et des inconvénients aux partenariats, mais, lorsqu'il y a un appui véritable pour le concept, les avantages gagnent sur les inconvénients. Les prochaines lignes démontrent la relation entre les avantages et les inconvénients qui reliés aux partenariats:

Quelques avantages:

- Le changement et les transitions sont de bonnes raisons pour trouver des opportunités- en période de confusion, tout ce qui pourrait apparaître comme une bonne idée doit être considérée.
- Les partenariats offre des solutions nouvelles qui révèlent différentes perspectives.
- Les partenariats améliorent souvent les liens entre les groupes variés, et augmentent les acquisitions ou sont possédées par plus de gens.
- Dans un partenariat, il y a support global pour la notion du travail d'équipe et des gains sont espérés.
- Avec la participation et l'introduction de plusieurs communautés, celles-ci deviennent plus fortes, et les partenariats sont une bonne façon de mettre en valeur leurs forces existantes et leurs activités.
- Les partenariats sont souvent de bons moyens de financement et d'accès aux programmes, alors qu'ils peuvent être désignés pour utiliser des ressources limitées et accéder à des ressources qui ne pourraient pas être disponibles autrement.
- Les partenariats emmènent des méthodes d'approches pour les problèmes des communautés ou des organisations étant donné qu'ils partagent les risques, les récompenses et les solutions.

- Les partenariats peuvent promouvoir, améliorer ou accroître la communication. Souvent ils impliquent des gens et des organismes qui autrement ne participeraient pas ensemble.

Quelques inconvénients:

- Les gens n'ont pas tous les même valeurs et intérêts, ce qui rend plus difficile l'établissement des objectifs.
- Nous ne sommes généralement pas bien formés pour rencontrer ou résoudre des conflits, et la plupart des partenariats ont des conflits internes de toutes sortes.
- Dans les partenariats, il peut y avoir des différents concernant le pouvoir ou le statut.
- Certains partenariats n'ont pas la responsabilité de rester ensemble sous la pression.
- Les différentes organisations impliquées peuvent avoir des niveaux et vitesses de prises de décisions différentes pour l'approbation.
- La rencontre des différences culturelles et des "cultures institutionnelles" n'est pas facile.
- Les budgets sont parfois moins élevés lorsqu'ils sont partagés.
- Il y a plusieurs barrières qui empêchent d'avancer ou de déléguer aux autres.
- La peur du changement rend les gens nerveux. Il peut y avoir un antécédent de trahison, la peur de l'inconnu, etc.
- La technologie, quoique avancée, est rarement compatible entre les groupes.
- Parfois, même si vous avez accès à l'information et aux données, elles sont périmées.
- Les partenaires ne sont pas toujours choisis prudemment et c'est difficile de se dissocier.
- Construire un partenariat prend du temps, et le maintenir peu en prendre encore plus.
- Différentes expériences et valeurs peuvent emmener les décisions ou les plans dans la mauvaise direction.

Le plus grand facteur, positif ou négatif, concernant les partenariats est l'ATTITUDE. C'est ce qui fera fonctionner ou non tout partenariat, plus que tout ceux énumérés plus haut.

Les meilleurs partenariats sont formés lorsque tous les gens impliqués participent librement et qu'ils comprennent pourquoi le partenariat a été formé. Quelques-unes des raisons les plus fréquentes pourquoi les partenariats sont formés sont énumérées ci-dessous.

Certaines personnes pense que les partenariats sont souhaitable parce qu'ils:

- trouvent des solutions aux problèmes complexes
- combinent les efforts pour partager les opportunités
- ajoutent de la valeur aux produits, services, programmes ou activités de chaque partenaire
- encouragent la compétition, l'excellence et le partage des marchés
- augmentent l'influence, la crédibilité, la réputation et les aptitudes de lobbying
- donnent la possibilité aux partenaires de faire plus ou mieux avec moins, en partageant les coûts, les ressources et les habiletés
- intègrent des idées, des activités et des objectifs avec les autres
- réduisent les problèmes opérationnels et de gestions
- donnent la possibilité de continuer les activités avec des ressources réduites
- font bon usage des connaissances, du savoir-faire et des idées partagés
- éliminent les répétitions ou le chevauchement entre les groupes similaires
- réduisent les risques dans les projets

Les partenariats devraient être flexibles, facile à comprendre et agréable à travailler, même s'ils demandent certaines ententes officielles ou formelles. L'entente ne répond pas une exigence légale en autant que nous sommes certain que tous les individus impliqués savent:

- quel est le sujet du partenariat
- pourquoi il existe
- qui fait quoi, et
- quand et quels résultats sont attendus

Le mot partenariat peut faire penser à une personne morale avec des règles strictes et une structure serrée. Cela n'a pas besoin d'être le cas, bien que d'un point de vue légal, un partenariat soit une seule entité et que les partenaires sont conjointement responsables, même s'ils existent habituellement comme des opérateurs indépendants en-dehors de leur entente (même pendant le partenariat). Cela veut dire qu'ils sont responsables des engagements de chacun (le plus souvent cela fait référence aux engagements financiers) et ils devront compenser pour les manques de fonds que les autres n'auront pu effectuer. Pour cette raison chaque membre du groupe devrait avoir le support et l'autorisation de leur organisation.

Différentes activités d'un partenariat

Les exemples abondent où le talent et les forces de chaque communauté, organisation et industrie sont mis ensemble pour produire des résultats spectaculaires. Les groupes qui unissent leurs efforts dans des activités et projets intéressants, peuvent se diriger vers le partenariat. Les modèles suivant décrivent la plupart des activités présentes dans un partenariat.

Consultatif : partenariats qui sont formés pour recevoir les commentaires du public concernant des changements ou des idées pour des politiques futures.

Contributif: partenariats qui sont formés pour avantagés le travail ou l'organisation de la communauté; toutefois, les actionnaires choisissent les objectifs et les partenaires peuvent être d'accord ou non.

Opérationnel: partenariats qui partagent le travail, là où un partenaire a le contrôle mais que les autres partenaires peuvent influencer la prise de décisions.

Collaboratif: partenariats formés pour partager les ressources, les risques et les prises de décisions. C'est ce modèle qui est le plus utilisé dans les partenariats axés sur les communautés, comme ceux décrient dans ce manuel.

Les degrés d'implication

Une des forces des partenariats est que chaque organisation a habituellement une identité précise en dehors du partenariat. Ils choisissent d'apporter leurs ressources et habiletés au partenariat. Le degré de se qu'ils peuvent faire et de se qu'ils feront vont varier de groupe en groupe et de personne en personne. Souvent en oubliant les stratégies ou le calendrier, le travail en partenariat ajoute souvent au travail déjà existant pour les membres du groupe. Cependant, les gens qui travaillent pour les partenariats, ne sont pas toujours impliqués au même niveau en même temps. Certains peuvent être moins impliqués lorsque le partenariat se développe, alors que d'autres forment le groupe central qui est constamment actif. À partir du groupe principal, les sous-groupes, les comités ou les groupes spéciaux, peuvent se charger de tâches précises en plus de la gestion du partenariat. En gardant cette idée en tête, le groupe devrait toujours se rappeler la raison du partenariat et ce qui est raisonnable d'espérer des membres.

Un autre modèle de partenariat survient lorsque de l'expertise extérieure est emmenée dans le partenariat sur une base régulière. Normalement, le savoir-faire de ces personnes n'est nécessaire que pour une courte durée ou pour combler un manque de connaissances dans le groupe. Les exemples typiques sont les avocats, les ingénieurs, les comptables, les formateurs ou les spécialistes en gestion. Dans quelques partenariats, ces gens sont reconnus comme faisant parti du groupe, mais n'ont pas à assister à des réunions régulièrement et ne sont impliqués que lorsque leurs compétences sont requises.

Dans d'autres cas, l'expertise existe déjà dans le groupe. Lorsque c'est le cas, évitez de supposer que le membre fournit le service ou donne gratuitement ses conseils ou services. Une discussion doit être tenue à savoir quelles expertises le groupe est prêt à payer et qu'est-ce qui peut être offert en retour. Considérez également ce qui est disponible à l'intérieur du groupe et ce qui devra venir de l'extérieur.

Travailler ensemble exige des négociations et compromis sur ce qui doit être fait, par qui et de quel façon. Cela devient plus compliqué lorsque les partenaires ne sont pas considérés de façon égal ou que leur contribution ne soit pas facilement visible ou comprise dès le commencement. Rappelez-vous que les contributions ne seront pas tous financières. Ce qui peut être appelé une contribution d'autres natures, qui

pourrait aller des dons familiales à de l'espace de travail, un support d'employé administratif, des connaissances ou de l'équipement.

Quoique la contribution de chacun des membres du partenariat ne soit pas nécessairement égale, chacune des contributions aidera à sa réussite. Chaque partenariat doit connaître les forces et faiblesse de ses partenaires, autant que leurs capacités ou limites concernant les implications et contributions de chacun.

Il est difficile d'expliquer pourquoi les gens acceptent de s'impliquer dans un partenariat où pourquoi ils demeurent impliqués. Les idées qui suivent ont été conçues par les partenaires d'une communauté, comme étant les principales raisons qui font que les gens acceptent ou non de s'impliquer.

Les gens ne sont pas tenter de s'associer à un partenariat lorsqu':

- ils ne sont pas d'accord avec les objectifs du partenariat;
- ils sont déjà occupés;
- ce n'est assez avantageux pour eux d'en faire parti;
- ils ne croient pas en la motivation véritable de tous les membres;
- ils ne comprennent pas parfaitement l'idée de ce partenariat;
- ils ont été dirigés ou envoyés dans ce partenariat sans support réel;
- ils ne croient pas avoir les compétences pour faire un bon travail; ou
- ils ne croient pas que les avantages en valent la peine.

Ils deviennent et restent impliqués lorsqu':

- ils comprennent et appuient la cause ou le but du partenariat;
- il y a quelque chose pour eux ou qu'ils voient comment ils peuvent être utile;
- ils croient en la motivation des membres;
- ils comprennent comment ils seront appuyés par leur organisation et pourquoi ils ont été envoyé dans le partenariat;
- ils sentent qu'ils sont compétents et qu'ils sont capable de faire se qui est demandé; et
- ils ont le temps, l'intérêts et le désire de participer.

Êtes-vous prêt pour le partenariat? - Évaluations

Plusieurs choses doivent être considérés et mises en place avant de démarrer un partenariat. Par exemple, les partenariats ne surviendront généralement pas s'il n'y a pas de causes ou de besoins communs, si les gens ne sont pas prêts à faire un projet ensemble et si leur environnement n'est pas prêt à les supporter... essentiellement, il y doit avoir un "commun accord" ou une raison pour créer le partenariat. Il y a habituellement des coûts de base et des ressources nécessaires, incluant le temps et l'expertise des gens qui sont intéressés ou impliqués dans le partenariat, qui doivent contribuer à l'implantation de ce partenariat.

Après avoir l'appui ou l'approbation de ceux qui vont bénéficier du partenariat, il faut inviter les organismes à partager leur savoir-faire, leur temps et leurs ressources pour clarifier ou définir les objectifs. Il sera préalablement nécessaire de discuter des problèmes antérieurs pertinents, pour décider si le partenariat est désiré. Évidemment, avant de commencer un partenariat, quelques considérations doivent avoir lieu pour pouvoir poursuivre.

1) Les différentes organisations qui peuvent être impliquées.
2) Les personnes qui seront membres.
3) Le partenariat devient un tout.
4) Les organisations, les gens et les initiatives qui pourraient être affectés, positivement ou négativement, par un partenariat.

L'expérience nous dit que le temps dépenser au départ, en établissant une fondation solide, sera épargné à long terme, par l'augmentation des probabilités de la réussite. Il faut se demander si chaque organisation est prête à participer (évaluation de l'organisme), si chaque individu est prêt (autoévaluation), et si les associations sont prêtes à former le partenariat (évaluation de l'organisme). Ce qui suit pourrait être utile pour déterminer si vous êtes vraiment prêt pour le partenariat.

Évaluation de l'organisme

Plusieurs organismes ont appris que les partenariats peuvent amener le succès, et que dans certaines circonstances, peuvent être nécessaire. Avant de s'impliquer dans un partenariat, il est important de s'assurer que l'organisation que vous représentez est prête, capable et qu'elle veut bien s'associer. Être capable inclus être légalement capable de s'associer.

Un problème principal, que fait face les organismes, est de choisir la bonne personne pour les représenter dans le partenariat. Habituellement, cela sera déterminé en se basant sur le sujet du partenariat et ce que l'organisation à besoin ou s'attend de la personne choisie. Il est préférable de choisir quelqu'un qui est disponible, qui a les compétences et qui fera un bon travail, autant pour le partenariat que pour l'organisme, tout comme de savoir à l'avance comment l'organisation soutiendra son représentant dans le partenariat. Comme les partenariats sont souvent considérés secondaire au travail principale des organisations, il est pratique d'avoir une communication continue entre le représentant et le partenariat sur la façon que les activités se déroulent, ainsi que de définir la responsabilité des dirigeants de l'organisation (c'est-à-dire, les directeurs de comité, les actionnaires) envers le partenariat.

L'organisation doit considérer certaines choses avant de s'engager dans un partenariat:

1) Est-ce que le mandat de l'organisation est lié avec la raison du partenariat?
2) Est-ce que les valeurs de l'organisation sont compatible avec le travaille à entreprendre ?
3) Quels sont les ressources (par exemple: le temps, l'argent, le matériels, l'espace, l'équipement) de l'organisation qui pourrait être disponible pour le partenariat?
4) Est-ce qu'il y a une personne qui peut représenter l'organisation de façon responsable et est-ce qu'il est possible de se passer de cette personne à ce moment là? Comment l'organisation va-t-elle supporter son représentant dans le partenariat?
5) De quelle façon le partenariat va-t-il rapporter à l'organisation? De quelle façon l'organisation va-t-il rapporter au partenariat?

6) Combien de temps cela prendra-t-il et comment ce temps sera- t- il conjugué aux autres activités de l'organisation?
7) Est-ce qu'il y a des raisons pour lesquelles l'organisation ne souhaiterait pas être impliquée?

Autoévaluation

Nous avons tous un passé, un présent et un futur. Les expériences passées affectent notre présent et notre présent a un impact sur notre futur. Dans un partenariat, cela peut être positif ou négatif. La plupart des gens sont habitués d'avoir des responsabilités et d'être reconnus pour leurs actions et leurs efforts, mais le travail d'équipe peut être une expérience différente. Avant de commencer un partenariat, nous devrions, en tant qu'individu, prendre le temps de vérifier nos propres attitudes et valeurs concernant le travail d'équipe et le partenariat. Nous devons vérifier notre motivation et évaluer nos besoins et espérances. Une bonne partie consiste à comprendre les personnalités, les systèmes d'opération et les façons de faire des gens et des organisations avec qui nous pourrions travailler.

Évaluation de l'organisme

Les partenariats sont souvent formés avec peu d'attention sur le niveau de préparation de procédure du groupe, ou si le contexte de la communauté a reçu une réflexion adaptée. Les gens faisant parti du partenariat et la communauté d'accueil doivent être considérés dès les commencement. Autant que la communauté doit se consulter au propos du partenariat pour comprendre leurs préoccupations et intérêts, autant qu'il doit s'assurer que leur support et implication peuvent être nécessaire pour le maintien et pour assurer le succès du partenariat.

Aboriginal Centre of Winnipeg's GTR&O Technician Program

SECTION 2:
Modèles de partenariats

Il n'y a pas d'exemple classique de partenariat. Chacun est différent et possède ses propres caractéristiques, tout comme ils ont des points communs. Il peut être difficile de définir l'étendue d'un partenariat, la taille d'un groupe, la géographie ou autres limites. Ils ont presque tous des problèmes d'échéances et de capacités ou des situations de partages juridiques à considérer, certes, les partenariats ne sont pas toujours clairs et bien organisés, et ne sont pas prévisible.

Partenariats axés sur la communauté

Les partenariats axés sur la communauté incluent une grande variété d'initiatives. Nous nous référons sur ces partenariats comme étant "axés sur la communauté" lorsqu'ils prennent place dans une communauté, impliquant les membres de la communauté et ayant un impact direct sur la communauté, à la place d'une organisation ou d'une institution. Dans ces partenariats, la communauté est activement impliquée dans touts les aspects, incluant le processus d'identification des besoins et la prise de décisions. Même les partenariats entre les agences, les entreprises, les gouvernements et les institutions peuvent être axé sur la communauté, implique que les objectifs et résultats accrus outrepassent ceux de leur propre organisation. À l'instant où un partenariat est formé dans une communauté dans le but d'aider les gens ou pour un cause communautaire, il s'agit d'un partenariat axé sur la communauté. Ces situations doivent impliquer la communauté dans le développement du partenariat et maintenir des suivies de communications communautaires.

Les partenariats axés sur la communauté:

- Insistent sur la participation et de la responsabilisation locale
- Encouragent l'organisation et le développement partenarial
- Incluent la planification et le développement d'un leadership
- Supportent des entreprises locales et de leurs entrepreneurs
- Élèvent les compétences locales et collectives
- Sont le processus d'association autant que les résultats
- Sont pour la communauté par la communauté
- Comprennent souvent plusieurs domaines de développement - social, économique, environnemental, culturel
- Désirent changer l'état actuel
- Priorisent le niveau d'impact et les bénéfices pour la communauté locale.

Embûches des partenariats axés sur la communauté	Solutions aux embûches
Services communautaires comparer le revenu générer - mène à la tension	Reconnaître les tensions et les satisfaire - ils peuvent être compatible
Être au service de tous	Se concentrer sur les objectifs du partenariat
La demande d'aujourd'hui comparer au plan de demain	S'occuper des priorités primordiales du plan d'action
Crainte de la défaite	Discuter de vos préoccupations - demeurer ensemble et reconnaître la peur, l'échec, le travail et le succès
Ne pas comprendre complètement où s'intègrent les compétences de tous et chacun	Discuter les niveaux de compétences actuels, développer la capacité de groupe
Trop peu de gens portent les charges - peut mener à l'épuisement	Assigner le travail—déléguer—laisser les faire le travail
Oublier la destination - et son importance	Revisiter la vision et l'objectif du partenariat

Comprendre le contexte communautaire

Que devrions- nous savoir sur la communauté dans laquelle les partenariats sont opérés? L'information évidente concernant les démographies peut être utile - combien de gens y vivent, quelle est ou était l'industrie majeure, quel est le niveau et la source principale d'emploi, quels sont les niveaux de compétence des individus, quels activités culturelles ou communautaires peuvent affecter l'implication de la communauté dans le partenariat, qui en sont les têtes dirigeantes et leur potentiel de

changement, quel sont les conditions socio- économiques, ainsi de suite. Ces informations ne sont pas toujours faciles à obtenir mais elles sont la base d'une évaluation communautaire.

Les partenariats qui fonctionnent dans le contexte d'une communauté exigent également de savoir quel est le pou ou la vitalité de la communauté. Comme les gens, les communautés ont de la personnalité, de l'énergie, de l'estime, qui influence les changements qui y circulent. Des petites communautés nordiques, aux grands centres urbains, les communautés expriment des niveaux de confiances et d'identités. Les rêves et souhaits de la communauté, ses forces et faiblesses, comment elle profite des opportunités ou réagit aux difficultés sont tous des formes de caractères du quartier ou de la communauté.

Ces items en plus de l'information démographique se combinent pour former une image réelle de la communauté. C'est le contexte d'une communauté.

Les membres non-résident, d'un partenariat axé sur la communauté

Être un résident de la communauté n'est pas essentiel pour être utile à un partenariat axé sur la communauté, mais ça aide. Toutefois, lorsque vous ne vivez pas dans la communauté, des responsabilités supplémentaires demandent de vous assurer :

- d'avoir une compréhension solide de la communauté et des impacts que créent le partenariat
- de bien comprendre la raison de votre présence, et est-ce acceptée
- de ne pas imposer de direction, d'attentes et d'échéances irréaliste
- d'avoir des valeurs et une attitude qui reflètent ceux de la communauté
- que les profits sont réservé pour la communauté, et de minimiser les impacts
- ne pas pendre pas le dessus sur le procéder.

Les gens de l'extérieur peuvent avoir les compétences et les ressources nécessaire pour allez de l'avant, mais les véritables ressources et puissances elles-mêmes demeurent celles de la communauté et de leur résidents. Jusqu'à ce qu'il y ait un lien

ou un sens des opérations de la communauté, vous ne saurez pas qui en détiens le pouvoir, ce que la communauté désire et comment elle procède. Dans ces situations, soyez discret et écoutez! Ceci ne veut pas dire de vous taire, seulement que vous devriez attendre de sentir un niveau d'acceptation ou que vous ayez établi un rapport. Lorsque vous atteignez un niveau de confort ou d'acceptation, faites comme si c'était la vôtre - encore mieux, faites comme si c'était la future maison de vos petits enfants. Personnalisez votre contribution vous rapproche des gens que leurs petits enfants seront résidants dans le futur. Les communautés nordiques isolées sont particulièrement préoccupées par les étrangers qui viennent "aider", lorsque leur aide ont des valeurs extérieures de ceux de la communauté. Toutes les communautés sont capable de changer leur rêves en réalités - cela peut seulement demander un peu d'aide pour mettre leur idées en action. Garder en tête que ce n'est pas un partenariat axé sur la communauté si la direction de celle-ci est orientée vers la communauté.

ANECDOTE : Des non-résidents dans un partenariat

Un groupe nordique était l'hôte d'un partenariat qui tenait une session de formation traitant des problèmes de partenariat incluant des non-résidents. L'idée était que souvent, ces partenaires ne faisaient pas parti de la communauté - ils faisaient parti d'une industrie ou du gouvernement. Ces gens ou ces compagnies travaillaient dans le secteur mais n'y vivaient pas. Après discussion, ils conclurent que ces gens avaient une connexion à la communauté, de même qu'ils avaient le bien-être de la communauté à cœur et non seulement le travail ou le profit de leur compagnie. Quoiqu'ils aient soulignés que ces personnes ne devraient pas contrôler le partenariat, ils n'y voyaient aucun inconvénient tant que leurs vision et valeurs étaient partagées, et que les habitants avaient l'ultime contrôle et responsabilités des décisions qui les affecteraient.

Les membres résidents des partenariats axés sur la communauté

Même les gens qui habitent dans la communauté ne sentent pas toujours que les partenariats les concernent, même quand les partenariats les ont invités à participer. La représentation (ou le manque de) n'est pas qu'une question de résidence. Cela inclus également comment les individus se sentent à propos de leur participation à un partenariat et de comment ils se sentent de parler en le nom de ceux qui ne sont pas présent et même de ceux qui ignorent que le partenariat existe.

Les résidents d'une communauté, dans le partenariat, ne doivent pas seulement considérer leur contribution et leur implication mais aussi :

- qui d'autre doit être impliqué
- quand les autres devraient- ils être impliqués
- comment cela devrait- il se passer
- à quoi doivent s'attendre ceux qui ne font pas parti du partenariat, de ceux qui en font parti, et
- comment auront-ils l'information.

Si le partenariat est perçu comme étant exclusif, le groupe en entier partage ces responsabilités, mais c'est surtout les gens les plus visibles (comme ceux qui vivent dans la communauté) qui se font questionner, commenter et exprimer le ressentiment.

Partenariats rural, nordique et urbain

Travailler dans un partenariat rural ou urbain aura des avantages et inconvénients, dépendamment du besoin adressé. Par exemple, les zones urbaines bénéficient d'une plus large population, dans laquelle ils peuvent tirer une plus grande influence et avoir accès à de meilleures ressources. Les zones rurales ont tendances à travailler plus étroitement ensemble dû à leur historique d'effort communautaire, et ils savent habituellement à quelles ressources ils ont accès et comment y accéder.

Conflit et confrontation arrive parfois dans les partenariats, résultant rancunes et mauvaises expériences. Dans les partenariats urbains, il se peut que nous n'y pensions pas ou que nous ne revoyons pas les personnes impliquées avant la prochaine rencontre. Cependant, dans les plus petites communautés, on se croise dans la rue, au magasin ou au bureau de poste. À cause de la variété et des sortes de relations qui existent dans les communautés rurales, il est beaucoup plus risqué d'avoir une discussion ouverte à propos du pouvoir, d'intérêt personnel ou d'inquiétudes, comme les discussions dans les petites communautés demeurent rarement autour de la table partenariale.

Souvenez- vous que toutes les communautés ont des opinions différentes et que certains ne sont pas confortables d'exprimer leurs opinions.

Bien que les petites communautés rurales et nordiques s'expriment souvent à propos de leur isolement, les zones urbaines subissent une tout autre isolation. Il est possible de paraître invisible ou de ne pas se sentir connecté lorsque vous êtes une minorité. Dans les zones rurales, d'habitude, les gens sont au courant de se qui se passe en tout temps, ce qui peut être bon ou mauvais, dépendamment à quel point le partenariat est près à divulguer l'information. Le partage de l'information urbaine, étant plus étendue, est complexe et dispendieux, alors que l'information rurale voyage beaucoup plus rapidement. C'est comparable de mettre une petite annonce dans un grand journal que de mettre une annonce sur le tableau d'affichage du village.

Peu importe la location du partenariat, les initiatives provenant dans zones urbaines ou rurales sont similaires et peuvent être accepté ou rejeté. Ils ont des problèmes de communications, ils sont en compétition pour le talent ou les ressources et éprouvent des difficultés à atteindre leurs objectifs. Dans les communautés de toutes tailles, nous semblons abuser des personnes qui jouent un rôle- clé et croyons que les gens ajusteront leur temps et leur participation d'eux- mêmes. Dans les petites communautés isolées, ce problème est franchement amplifié.

De meilleurs moyens de transportation, des systèmes de communication améliorés et la technologie ont quelques peu rétrécis l'espace entre la zone rurale et urbaine. Ils sont cependant, de différentes approches de partenariat dans chacun de leur contexte. Et c'est souvent mieux compris par ceux qui y vivent ou ceux qui sont particulièrement impliqués dans ces communautés.

Partenariats gouvernementaux

Travailler en partenariat avec le gouvernement a commencé à remplacer les programmes à courts termes et les projets convenables. Le rôle de plusieurs employés du gouvernement a changé. Des individus qui autrefois accordaient des demandes de financement avec de l'argent de programme ou de subventions, doivent maintenant faire face à des partenariats en développement. Une autre réalité est que les représentants gouvernementaux et les représentants partenariales ont probablement une histoire et une association antérieure qui ne fonctionne pas à rendement égale dans un partenariat. De nouvelles compréhensions et compétences sont requises de tous afin d'apprécier ce qui peut être développé dans ce nouveau types de relation.

Le gouvernement est souvent considéré comme source de financement et le régulateur des règles, en lien avec les partenariats qu'ils financent. Dans les partenariats collaboratifs axés sur la communauté, les besoins du partenariat viennent en premier et le rôle du gouvernement ou tout autre commanditaire vient en second. À la base, les membres doivent traduire leur mode de pensée pour s'aligner avec les grandes

ANECDOTE : Différents types de partenariats

Le Conseil des Communautés Futures révisait la demande d'assistance d'un groupe d'entreprise sociale qui désirait travailler avec trois autres groupes de manière à générer plus d'emplois et de revenu. Ils étaient très clair à propos du fait qu'ils désiraient former un partenariat de manière à créer une structure qui assurerait un engagement et accommoderait les besoins de tous. Ce qui n'était pas clair était le type de partenariat qu'ils devaient établir. Cela devenait plus facile en triant les activités qui devaient prendre place. Un avocat donna de précieux conseils en matière légale et lignes directrices, qu'il obtenu d'un groupe similaire d'une autre parti de la province. À la fin, un partenariat fut établi, qui abrita un projet à but non- lucratif et une petite compagnie capable de générer du revenu. Une partie du partenariat était un partenariat gouvernemental axé sur la communauté et l'autre était basé sur des agences communautaires.

lignes des programmes pour atteindre les objectifs à long terme et trouver les ressources appropriées. Les représentants gouvernementaux doivent considérer quelles contributions ils peuvent amener autre que l'argent. Ils doivent voir les partenariats pour ce qu'ils sont - un partage de ressources, de responsabilités et de risques.

D'autres considérations à propos des partenariats gouvernementaux inclues le fait que la plupart des départements gouvernementaux sont tenus par la loi et sont responsables pour l'utilisation de fonds public. Cela peut mener à la restriction de l'utilisation des fonds et exige presque toujours contrôle et vérification. Les exigences particulières du contrôle et de la vérification gouvernementale devraient être incluent dans la planification partenariale, ainsi que l'évaluation des composantes et les prévisions budgétaires. Les positions imposées par le gouvernement sont structurées, ont un mandat spécifique et souvent prennent du temps à réaliser. La sensibilisation est nécessaire afin de réaliser qu'aucun représentant gouvernemental peut tout accomplir pour tout le monde et que les agendas politiques et les réalités jouent un rôle important dans la détermination de la contribution que les gouvernements peuvent faire, et lorsqu'il le pourront, s'il peuvent.

De nouvelles aptitudes et compétences doivent être acquises de tous. Ni les représentants gouvernementaux, ni les autres partenaires ont toutes les réponses, ressources ou pouvoirs. Ce qu'ils ont, en résultats, est une opportunité d'utiliser de nouvelles approches et différentes compétences afin de travailler vers des objectifs communs et aider l'amélioration de la communauté.

Partenariats régionaux et nationaux

Bien que généralement les partenariats soient associés avec une seule communauté à la fois, il y a des partenariats qui enjambent plusieurs communautés, une région ou une nation. Ils pourraient couvrir plusieurs ou toutes les provinces et territoires au Canada. Pendant que les communauté elles- mêmes font face à leurs propre défis, il y a plusieurs problèmes similaires à travers le pays, comme un taux élevé de jeunes sans emplois, le besoin d'améliorations dans la santé et la sécurité et des questions

environnementales qui peuvent être adressés par un plus grand effort ou par un partenariat de plus grande portée.

Les gammes économiques associées avec un partenariat national ou régional peuvent permettre un plus grand investissement dans la gérance d'un partenariat, de support et de promotion, ce qui pourrait ultimement améliorer l'efficacité du partenariat. Cela permet aux communautés de s'engager à plus long terme, de manipuler des problèmes plus complexes et procurer une plus grande vue d'ensemble sur les innovations et opportunités qui sont possibles, tout en procurant des locations différentes pour essayer de nouvelles solutions. Même si plus gros n'est pas toujours mieux, les partenariats nationaux et régionaux permettent une plus grandes variétés de résultats.

Avoir un objectif régional ou national n'écarte pas une forte capacité de réaction locale. Plusieurs organisations nationales ont d'excellents sous- structures qui assurent des réponses opportunes et appropriées aux besoins et considérations locales. Au niveau régional et national, les partenaires doivent être flexibles, ouverts aux communications et dévoués aux objectifs du partenariat. À l'occasion, cela peut vouloir dire modifier les procédures ; entre autre, cela pourrait dire jongler les considérations à court et à long terme. Les partenariats de grandes étendues comme ceux-ci ont plus de chance d'obtenir du succès s'ils débutent sur de plus petits barèmes, pour acquérir une expérience opérationnelle, dans une marge de développement de niveau national ou régional.

En route vers un partenariat

Une fois que les bases du partenariat ont été révisées et que les évaluations sont complétées de façon satisfaisante, vous êtes prêt à aller de l'avant avec la formation d'un véritable partenariat. Toute discussion relative au contexte de la communauté et les problèmes survenus lors de l'évaluation devrait être pris en considération. Lorsque ces questions sont adressées, le potentiel réside alors dans le lancement du partenariat et de l'exploiter de manière efficace.

Unama'k:
un partenariat pour la prospérité
Nettoyage de nappes de pétroles
Cap Breton, Nouvelle- Écosse

Après des années de négociations et de planifications, les communautés Unama'ki et le gouvernement de la Nouvelle- Écosse en sont venus à un accord de $19 millions de dollars en Octobre 2008 pour le nettoyage des nappes de pétroles de Sydney. Ces nappes de pétroles sont l'héritage de 100 ans de productions métallurgiques et de 300 ans d'excavation du charbon au Cap Breton. Les engagements à long- terme que Unama'ki sécurisa, leur permit de planifier et de former les Autochtones pour ces projets. Un comité pilote constitué de représentants de communautés des cinq Premières Nations du Cap Breton offrit une direction pour le Bureau des Bénéfices Économiques d'Unama'ki afin de maximiser des bénéfices économiques à court- termes en sécurisant des contrats et des emplois significatifs. Le comité regarde aussi pour une capacité économique et une expertise à long- terme. Ce groupe a obtenu un contrat de 37.6 millions de dollars, par la compagnie Unama'ki et Construction MB2, pour nettoyer le site. Ceci procure une expérience précieuse aidant l'élaboration d'une expertise et de capacité. Plus important encore, cela à permit au Bureau des Bénéfices Économiques d'Unama'ki d'étendre ses horizons et d'explorer d'autres partenariats et opportunités économiques. Les nappes de pétroles ont procurés aux Premières Nations locales une voie d'accès afin de devenir un dirigeant en matière d'économie locale, surtout dans le domaine des affaires et de l'emploi.

Northern Career Quest/Winn Bay Sands HEO Partnership

SECTION 3:
Comment former des partenariats

Développer des partenariats efficaces

Les partenariats prospères existent dans toutes les industries, domaines, régions et types d'organisations. Ils n'ont pas besoin d'être compliqués, et non pas non plus à suivre une formule ou modèle. Chacun est unique et se développera à son propre rythme. Il y a cependant plusieurs étapes concrètes qui assureront une approche plus méthodique pour le partenariat et, finalement augmentera l'efficacité. Ils ressemblent, de plusieurs façon, à une formule de base:

- savoir se que nous voulons faire,
- décider qui fera quoi,
- faire un plan d'exécution, et
- évaluer au fur et à mesure

Les partenariats suivent les mêmes genres d'étapes. Ils peuvent apparaître linéaire, malgré qu'en réalité, ils peuvent arriver dans un ordre varié avec plusieurs choses qui se déroulent au même moment. Pour cette raison, il est prudent d'utiliser une méthode qui peut être comprise de tout le monde. Définir et utiliser une méthode telle que les Dix étapes pour un partenariat efficace encourage l'organisation et planifie, en plus que de fournir un moyen de décrire facilement le partenariat aux autres.

Garder en tête que pour chaque partenaire, il existe différentes raisons d'appuyer un partenariat. Par exemple, les intérêts des entreprises indépendantes peuvent focaliser sur l'accès des ressources et des profits, alors qu'un groupe communautaire pourrait développer des emplois et des infrastructures pour les gens de la communauté.

Dix étapes pour un partenariat efficace

Un partenariat efficace a généralement dix étapes ou composantes.

1. VISION - un portrait commun pour le futur
2. OBJECTIFS - résultats désirés
3. MEMBRES - ceux qui sont impliqués
4. ENGAGEMENT - accord de travailler ensemble
5. PLAN D'ACTION - les étapes à franchir pour atteindre les objectifs
6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS - qui fera quoi
7. COMMUNICATION - comment l'information sera-t-elle être partagée
8. RESSOURCES - qu'avons-nous besoin et qu'est-ce qui est disponible
9. ÉVALUATION - reconnaître la réussite
10. VÉRIFICATION ET CONCLUSION - comment s'ajuster et continuer

1. VISION

Imaginer un portrait pour un futur idéal, formé en considérant les résultats potentiels du partenariat.

Définir la vision est une façon appropriée de commencer le processus d'un partenariat. Les gens se regroupant à travers les intérêts ou préoccupations de la communauté ont tendance à simplement discuter du problème. Définir la vision nous encourages à voir le coté positif ou idéal, et permet de rêver un peu au futur. Nous pouvons agir plus facilement, lorsque nous avons une meilleure idée de ce que pourrait être le futur. En décrivant ce que pourrait ressembler le futur, par exemple, un résultat des efforts du partenariat, nous sommes capable de voir les efforts nécessaires que ça prendra et révéler les éléments essentiels pour un partenariat.

Quelques groupes partenariales préfèrent décrire leur vision en une ou deux lignes. La vision est utilisée pour décrire l'idée principale du travail qui est à faire et doit être acceptée de tous les membres du partenariat.

Conseils pour définir la vision

- Inclure le plus de gens possible imaginant le futur, en se basant sur l'objectif ou l'intention du partenariat.
- Être le plus clair possible. Tous les individus qui sont intéressés peuvent s'impliquer. Si c'est une initiative axée sur la communauté, alors cela doit inclure la communauté.
- Il n'y a pas de bonne ou mauvaise vision - ne vous attardez pas sur les problèmes pour vous rendre dans le futur - décrivez le seulement comme vous aimeriez qu'il soit.
- Concentrez-vous sur l'atteinte de l'idée principale. Ne vous emmêlez pas dans l'utilisation de certains mots.
- Utilisez des méthodes variées pour atteindre les idées des gens - des mots, des images, des sketchs, des chansons, des tableaux de présentations - tout se qui peut aider à donner un sens à se que ça pourrait avoir l'air, de l'impression que ça donne. La vision concerne tout les sens.
- Combinez les idées ou les opinions dans une image précise pour partager avec tout le monde. Ensuite trouvez une façon facile de l'expliquer en une ou deux lignes.

Après avoir trouver la vision, certains groupes aiment discuter sur les valeurs et les principes que les différents membres maintiennent, qui doivent être considérés pour le partenariat. Les bases sont définir des croyances et comment le travail sera fait - se

concentrer sur se qu'ils appuient et ce en quoi ils croient. Ce qui suit est un exemple de règles à suivre pour aider à encourager le travail d'équipe.

2. LES OBJECTIFS

C'est une formulation des résultats clair, facile à comprendre qui fera de la vision une réalité. Ils sont des projets mesurables qui peuvent être évalués.

ERDO Règles des partenariats

Ce modèle de règles est un exemple. Il explique:

Qu'**ensemble** nous pouvons faire la différence; nous focalisons sur les **résultats** et pas seulement sur la façon de faire; se **déresponsabilisé** des autres et nous orientés vers le **oui**.

Ensemble: Nous devons parler aux autres et les impliquer. Un partenariat veut dire atteindre des résultats dans un groupe qui ont des objectifs communs.

Commander les Résultats: Trop souvent on se concentre sur le travail en équipe sans se préoccuper de se que seront les résultats. Pour réussir, nous devons partager nos idées et espérer les meilleurs résultats que nous pouvons atteindre ensemble.

Déresponsabiliser: Les solutions aux problèmes rencontrer, vont seulement se présenter si les gens croient qu'ils peuvent faire partis de la solution, et non pas du problème. Rejeter la responsabilité sur d'autres, ne résout pas les problèmes; cela cause seulement de l'hostilité. Pour atteindre les objectifs du partenariat, nous devons accepter d'aider les autres, plutôt que de les blâmer.

Accentuer le Oui: Parfois nous sommes bloquer par ce que nous ne pouvons pas faire, plutôt que se concentrer sur se que nous sommes capable de faire. Une accentuation vers le oui, prouve notre ouverture et que nous sommes capable de voir les choses de façon positive. Les résultats sont grandement influencés par notre approche et tout est possible dans un environnement positif.

Si la vision représente la ligne directrice du partenariat, alors les objectifs représentent le chemin ou la façon pour y arriver. Les objectifs sont des déclarations générales qui sont créés dans le but de regarder la vision et de se demander quels devraient être les résultats attendus. Chaque résultat est la fondation des objectifs. Les objectifs posent la question à savoir qu'est-ce que ça prendra pour rendre la vision réel. Plus les objectifs sont simple, plus il sera facile de comprendre comment les atteindre. Plus loin, chaque objectif sera associé avec un plan d'action, comme démontré dans l'étape 5.

Conseil pour établir les objectifs

- Décrire la situation actuelle. Trouver une définition commune pour la question, le problème, la solution ou des résultats souhaités.
- Se baser sur la vision et décider qu'est-ce qui doit être différent ou faire pour la rendre possible. Quel est l'écart entre la situation actuelle et la vision? Identifier l'étendu du secteur d'action qui va faire disparaître cette écart – ce sont les objectifs.
- N'ayez pas trop d'objectifs.
- Soyez certain que tous les membres sont d'accord avec les objectifs.
- Écrire les objectifs de façon à ce que tout le monde puisse comprendre.
- Assurez-vous que vos objectifs soient réalisables dans un laps de temps raisonnable. Les objectifs doivent être faisable, mesurable et réaliste, dans le temps et les ressources.
- Discuter comment vous saurez, lorsque vous aurez réussi, ou lorsque vous aurez atteint vos objectifs. Cela aidera à prendre conscience des progrès et formera une bonne base pour l'évaluation.

3. LES MEMBRES

Un échantillon de gens, incluant les organismes et ceux qui ont les compétences et ressources nécessaires pour travailler efficacement dans le groupe.

Les partenariats devraient choisir leurs membres méticuleusement en se basant sur leurs intérêts avec les objectifs du partenariat. Les membres doivent comprendre les compétences, les ressources ou les connaissances qu'ils peuvent fournir au partenariat et quelles sont les attentes envers eux. La motivation de s'affilier à un parte-

Les gens dans les partenariats

Nous tentons de choisir les gens pour les partenariats en se basant sur les gens que nous connaissons, ceux dont nous avons entendu parlé ou ceux que nous connaissons qui ont des ressources. Il n'y a rien de mal à cela (en autant que ça fonctionne), toutefois, il existe d'autres critères utiles qui doivent être considérés. Comme par exemple inclure des gens qui ont des compétences spéciales nécessaires, maintenir un groupe varié, s'assurer l'implication des organismes et différentes représentations géographiques peuvent être nécessaire.

Ce qui suit sont des considérations à prendre pour l'adhésion:

- Invitez des gens de secteurs différents qui ont des expériences, intérêts et aptitudes différentes. Essayez d'éviter de n'avoir que des organismes à but non lucratif avec des organismes à but non lucratif, des entreprises avec des entreprises et des gouvernements avec des gouvernements. Le partenariat sera plus dynamique en ayant une variétés de cultures, valeurs et de techniques d'approches.
- Inclure des membres qui seront directement affectés par le partenariat. Ils savent ce qu'ils ont besoin et leurs implications dans le partenariat aideront ultérieurement en affaires.
- Ne pas avoir un groupe trop grand, parce qu'ensuite il devient impossible d'activer le processus. Les groupes trop petits sont en accord plus facilement, mais ne sont généralement pas représentatifs. Quelque part entre 10 et 15 personnes, semble être un bon nombre pour opérer efficacement.
- Prendre des gens avec des responsabilités et qu'y peuvent contribuer dans le partenariat. Ainsi que quelques personnes qui ont un poste important ou qui sont connus. Ils peuvent être trop occupés pour participer au partenariat sur une base régulière, mais leur engagement initial pourrait attirer le genre de personnes que le partenariat a besoin.
- Inclure des membres de la famille ou des amis proches n'est ni bon ou mauvais, mais il est important de comprendre que ce genre de lien aura un effet sur le groupe. Par exemple, le travail du groupe pourra être discuter en dehors du partenariat et ceux qui sont proche les uns des autres peuvent avancer à un pas différent des autres , ou arriver à des conclusions sans la participation du groupe.

nariat, que se soit à un grand ou moindre niveau, dépends de se qui est nécessaire et qui est la meilleure personne pour le faire, autant que qu'est-ce que chaque membre ou organisme peuvent en retirer. Ces facteurs déterminent souvent nos intérêts et capacités à être un membre actif et efficace.

Il peut y avoir des changements dans un partenariat lorsque les différentes organisations déterminent qui peut être le meilleur représentant pour combler les besoins du partenariat et des organismes. Au début du partenariat, il peut être difficile de définir qui sera la meilleure personne pour un travail; cependant, tous les participants dans le partenariat doivent être flexibles, fiables et ingénieux.

Il est important d'avoir un bon mélange gens impliqués dans votre partenariat; cependant, ajouter des gens pour le plaisir de varier n'est pas utile ou juste pour les individus. Cette pratique peut conclure à un échec du partenariat. Garder en tête qu'un groupe qui inclus des gens d'âges, d'expériences et de genres différents résultera en un partenariat plus intéressant et dynamique. Assurez-vous qu'au moment de recruter des membres potentiels, vous devez leurs expliquer pourquoi vous voulez qu'ils s'impliquent et qu'est-ce qu'y est attendu d'eux. Impliquez des gens qui ont les compétences, de l'engagement et de la crédibilité améliorent le travail du partenariat.

Est-ce que l'ensemble du partenariat représente bien les intérêts de ceux impliqués et atteindra la vision du partenariat?

Est-ce qu'il y a d'autres intérêts ou personnes qui devraient être impliqués?

- Invitez des gens qui ont des intérêts et des connaissances ou compétences qui seront utiles. Rappelez-vous qu'être un bon membre est une compétence importante.
- Assurez-vous que c'est un groupe dont les autres voudraient faire parti.
- Assurez-vous que les organismes et les clients potentiels sont inclus.
- Les membres doivent savoir clairement ce qui est attendu d'eux et ce qu'ils peuvent espérer retirer de ce partenariat.
- Discutez des défis qu'engendre le travail d'équipe. Rappelez-vous des facteurs clés pour une interaction de groupe réussie.
- Chaque membre doit comprendre qu'un partenariat inclus le partage des risques, du pouvoir, des ressources et des avantages.

- Il devrait y avoir un engagement de travaille d'équipe ou dans un partenariat, même lorsque ce n'est pas tous les collaborateurs qui sont des partenaires actifs.

4. ENGAGEMENT

Trouver une entente pour travailler ensemble.

Accepter de travailler ensemble est à la base d'un partenariat. Souvent cette étape est oubliée parce qu'il est assumé que ceux qui ont été impliqués au départ s'engagent à continuer. La création de la vision et des objectifs, établi ce qui doit être fait. Former le groupe, confirme qui sera impliqué, du moins au commencement du partenariat. Souvent c'est à ce moment que nous passons au plan d'action ou à l'activité du partenariat, sans affirmer qu'il y a une entente pour aller de l'avant. L'obtention d'une entente amène deux choses: ça formalise la participation des membres; et ça confirme que tout le monde sont engagés à aller de l'avant avec les objectifs. Lorsqu'il est entendu qu'il faut bouger au plan d'action, cela indique une responsabilité à procéder au partenariat.

Conseils d'engagement

- Pour obtenir les engagements et atteindre les ententes en tant que groupe, il est utile de revoir le travail qui a été fait jusqu'à maintenant, pour permettre à tout le monde le même niveau de compréhension.
- Donnez un aperçu de la vision et des objectifs en terme de résultat, pour que les gens sachent ce que ça veut dire et acceptent d'être impliqués.
- Clarifiez l'adhésion et décrivez ce qui est attendu de chaque personne ou organisation et décrivez les intérêts et les contributions.
- S'il n'y a pas d'entente réelle, retournez à la vision et aux objectifs et clarifiez les points qui sont problématiques. Lorsque c'est clair, si quelqu'un ne souhaite pas être impliqué, il est mieux de respecter leur souhait.
- Déterminez formellement qu'un partenariat est l'approche souhaiter, quels sont les objectifs et déterminez qui est impliqué.
- Écrivez-le. Cela constitue la base de l'entente d'un partenariat.
- Identifiez les obstacles/défis possibles qui peuvent rendre l'application des engagements difficiles. Discutez des moyens pour les surpasser.

Encourager les engagements dans le partenariat

Invitez des membres potentiels à participer en partageant ces informations.

- Expliquez ce que le partenariat souhaite accomplir et pourquoi c'est important.
- Discutez quels seront les gains pour l'organisation ou pour les individus qui participeront.
- Mentionnez qui est, ou sera impliqué et comment leurs connexions, compétences, contributions ou ressources seront complémentaires au groupe.
- Discutez des intérêts des individus ou de l'organisation et le lien entre ce qu'ils ont et ce qu'ils ont besoin. Ensuite demandez que les gens s'engagent selon leurs intérêts.
- Fournissez toutes l'informations nécessaires pour qu'ils prennent la meilleure décision.
- Dites aux membres potentiels de se questionner sur ce qu'ils ou elles sont prêts à donner et quelles doivent être leurs attentes envers le groupe.
- Supportez les membres d'un partenariat, une fois qu'il est établi, est une tâche sérieuse et importante. Fournissez des horaires et des lieux de réunions convenables, en considérant les différentes demandes spéciales qu'ils peuvent avoir et ne gaspillez pas leur temps, expertise ou ressources, sont des considérations majeures, que la plupart des gens ignorent.
- La formation et le développement des compétences devraient faire parti du support que les membres reçoivent, comme peu de gens ont toutes les compétences nécessaires, pour être efficace dans un partenariat. Offrir la formation fait bonne impression pour le groupe, mais aussi montre l'intérêt des gens impliqués.
- Une autre chose importante c'est de respecter les membres et de leurs fournir l'opportunité de participer et de réellement partager leurs idées.

Le partenariat de

La Corporation Aniowentsae pour la formation touristique

Huron-Wendat, Québec

Le tourisme culturel est en hausse dans la Nation Huron-Wendat. En 2008, la Corporation Anionwentsaen a vu le jour pour gérer un programme de formation en tourisme qui embauchera des membres de la nation dans l'hôtel, le musée et le centre touristique. La formation était nécessaire pour donner aux activités touristiques Huron-Wendat un esprit véridique, cohérent et authentique, en plus d'incorporer les standards de l'industrie touristique, pour les visiteurs. Le CDFM (Centre de développement et de formation de la main-d'oeuvre) offre la formation en collaboration avec le Collège Mérici, qui suit les offres d'emplois de près et offre un support de formation individuel. Le support pour les salaires, la formation et les moyens de développement est fourni par le Partenariat pour l'emploi et les compétences des Autochtones (PCEA), pour la moitié des 200 emplois directs et indirects.

5. PLAN D'ACTION

L'identification des étapes détaillées qui sont nécessaire pour atteindre les objectifs.

Le plan est un portrait de ce qui sera fait et de quel manière. Le plan d'action implique la détermination des étapes qu'il faudra exécuter pour atteindre les objectifs du partenariat. Parfois se sont ces petites étapes qui décomposent les objectifs majeurs en plusieurs petits objectifs. Utilisez les objectifs comme la destination désirée, le plan d'action sert comme une carte détaillée pour arriver au résultat. Cela devrait tracer le portrait des différentes étapes qui doivent être réalisées pour former le trajet, de où vous êtes maintenant jusqu'où vous voulez aller pour chaque objectif. Ils doivent spécialement inclure ce qui doit être fait et par qui, de quel façon et quand, en plus de considérer tout contrôle ou évaluation nécessaire. Ils peuvent aussi expliquer la décision et la raison derrière les tâches et les méthodes. Bien que les plans n'ont pas à être compliqués, vous aurez peut-être plus qu'un plan d'action pour chaque objectif.

Conseils pour le plan d'action

- Évaluez la situation actuelle.
- Comparez la situation actuelle aux objectifs. Définissez l'écart entre où vous êtes maintenant et où vous voulez aller en lien avec les objectifs.
- Déterminez comment vous aller vous rendre où vous voulez aller.
- Évaluez les forces, les faiblesses, les opportunités et les barrières actuelles.
- Préparez un plan d'action ou planifiez ce qui doit être fait et placer les dans un ordre logique. Décidez de quel façon ils seront faits le mieux, par qui et quand. Les plans d'action sont faits pour décomposer l'objectif en plusieurs petits objectifs.

Analyse F.F.O.M.

F **FORCES** de votre organisation et de vos partenaires
F **FAIBLESSES** de votre organisation et de vos partenaires
O **OPPORTUNITÉS** - interne et externe
M **MENACES** - interne ou externe

- Contribuez à rassembler - cherchez l'information ou les données nécessaires, comprenez la communauté et les préoccupations de l'organisme, et recueillez leurs idées pour leur présenter le plan en question.
- Écrivez le plan d'action et faite-le accepter.

Quelques plans d'action demandent une évaluation de la situation actuelle et la compréhension du contexte. Connaître les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces/barrières qui existent peut aider à formuler le plan d'action. La prochaine structure d'analyse peut être utilisée pour reproduire une image plus précise de la situation de la communauté.

6. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La structure et les procédures - qui fera quoi et les opérations globales du partenariat.

Tous les partenariats ont besoin d'une structure et de procédures, ce qui aidera à clarifier qui sera en charge de quoi et comment se sera fait. Établir les rôles et responsabilités est un résultat naturel de la préparation d'un plan d'action et peu aussi inclure une discussion concernant ce qui est acceptable ou non dans le groupe. Cette discussion devrait devenir rapidement une priorité dans la planification et devrait couvrir non seulement qui fera les choses dans le plan d'action, mais aussi comment le groupe dirige ses affaires.

Conseils sur les rôles et responsabilités

- Établir les rôles et responsabilités comme pour le président, le secrétaire, le comptable, pour organiser le partenariat du groupe.
- Ce n'est pas tout le monde qui a besoin d'avoir un rôle spécifique, et leurs implications peut être variées. Quelques personnes peuvent prendre un rôle de membre "honoraire" - souvent ces gens prêtent leur nom ou leur réputation, et sont appelés à accéder aux décideurs, bienfaiteurs et autres donateurs. Les membres honoraires, peuvent ne pas avoir à assister aux réunions.
- Basé sur les expériences passées, décidez qui a de la facilité ou les compétences pour diriger. Ces personnes peuvent initialement aider à guider le groupe ou ils peuvent accepter d'aider les autres dirigeants à apprendre et améliorer les compétences du groupe, pour partager et alterner les responsabilités.

- Mettez en place les règlements de base. Établissez les normes du groupe.
- Partagez la prise de décision, les responsabilités et les ressources.
- Déterminez comment seront prise les décisions, quand et ce qui arrive s'il y a des membres absents lors de la réunion.
- Formez tout sous-groupes ou comités nécessaires.
- Planifiez les réunions assez en avance et ne les changez pas.
- Recevez de l'aide extérieure ou d'expert si nécessaire.

7. LA COMMUNICATION

Partagez l'information dans le groupe, le grand public et les intérêts spéciaux.

Puisque que les partenariats créent des liens pendant qu'ils rejoignent leurs objectifs, une bonne communication doit se concentrer autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du partenariat.

Il y a trois niveaux de communication qui doivent être considérés.

1. À L'INTÉRIEUR du partenariat
2. DU PARTENARIAT vers la communauté, et
3. DE LA COMMUNAUTÉ vers le partenariat.

Les partenariats peuvent aussi être impliqués en donnant et en recevant beaucoup d'informations. Le partage de l'information de façon approprié, lorsque désiré, est un peu plus compliqué qu'il semble être. Les personnes occupés ont recours souvent aux discours suivant: " dis-moi ce que je dois savoir, au moment où j'ai besoin de le savoir et d'une façon qui sera utile". Trop d'informations n'est pas mieux, ce n'est pas non plus un moyen de communication efficace. Ce qui importe dans la communication, c'est la qualité. La compétence est d'être capable de déterminer, à partir d'un grand nombre d'informations, quels sont les points principaux et ce qu'ils veulent dire pour tous et chacun - sans leurs dire quoi penser.

La communication devrait être claire, abrégée, à temps et pertinente. Donnez de l'information de façon organisée et mettez quelqu'un en charge de cette action, con-

stitue le début de la stratégie en communication. Plusieurs partenariats nécessitent une stratégie ou un plan de communication et de partage d'informations. La stratégie devrait inclure:

- l'information quotidienne pour les groupes du partenariat;
- une vue d'ensemble de l'information pour les autres intéressés - comme une brochure ou un mémo.
- de l'information précise est requise, pour les médias ou pour les sources monétaire;
- de l'information très précise pour les affaires de lobbying et de soutien; et
- de l'information pour le public ou pour l'ensemble de la communauté.

Bien sur, la communication formelle ou informelle prendra place avec ou sans plan. Alors que nous nous concentrons sur ce qui devrait être dit à qui où à quel moment, il est important d'être clair concernant qui a le pouvoir de parler au nom du groupe et concernant quel sujets. Désignez qui a la responsabilité pour la communication et discutez ouvertement quelle information sera partagée, est la façon d'éviter les problèmes avant qu'ils apparaissent.

Conseils concernant la communication

- Développez un plan de communication en identifiant qui a besoin de l'information et quel genre d'information; qui veut l'information et à quel point; et qui devrait savoir pour le partenariat qui n'est pas déjà au courant.
- Identifiez les messages clé et communs.
- Identifiez un porte-parole qui prendra la directive pour les communications, spécialement avec le public et les médias.
- Ne dépensez pas tout votre temps dans la gestion des données et de la paperasse. Gardez l'information limitée à ce qui est nécessaire et quand c'est nécessaire. Lorsque c'est possible, le fournisseur de l'information devrait expliquer ce que l'information veut dire pour le partenariat et, lorsque pertinent, pour un public élargi.
- Au centre d'une communication efficace, il y a la confiance. Si la confiance n'est pas établie facilement dans le groupe du partenariat, demandez de l'aide de l'extérieur pour aider à construire cette confiance.

Façons courantes qui entravent la communication

1) Donnez des conseils.
2) Blâmez les autres -exemple " vous auriez dû appeler plus tôt".
3) Changez le sujet de façon inapproprié. Les gens changent souvent le sujet pour se sortir de leur propre anxiété.
4) Être sur la défensive.
5) Du faux réconfort.
6) Juger les autres personnes.
7) Diriger les déclarations. Mettre les mots dans la bouche de d'autres personnes.
8) Faire la morale - forme précise de jugement. Se produit lorsque quelqu'un en juge un autre basé sur une de ses valeurs.
9) Les questions à réponses multiples - exemple: "Où habitez-vous? Est-ce que c'est un appartement et à quoi ressemble votre voisinage?"
10) Utiliser trop les questions à réponses courtes comme "oui", "non", "gauche", "rouge".
11) La réflexion ou la répétition - répétition continuelle des phrases d'une personne dans un effort d'explication.
12) Être condescendant envers quelqu'un - leur parler tout bas, d'une voix trop mielleuse, utiliser des phrases qui pourrait être interpréter comme condescendant, exemple: "mon petit chéri", "mon chou".
13) Apaiser quelqu'un - être d'accord avec tout, prendre le blâme pour tout et éviter le "non".
14) Justifier des sentiments - trouvez une excuse apparemment acceptable pour avoir des sentiments, pour expliquer comment qu'on se sent.
15) Un silence qui subsiste- les deux parties sont bloquées. Essayez de résumer qu'est-ce qui a pris place, commentez sa propre confusion.
16) Pourquoi des questions - insinuez que les autres devraient arriver avec la véritable motivation de leurs actions. L'autre peut sentir qu'il ou qu'elle est testé ou peut être perçu comme une accusation.

- Soyez bref. Écrivez l'information de manière à ce qu'elle puisse être lu. Essayez de résumé l'histoire ou le concept pour qu'il puisse être compris en moins d'une minute. Présentez seulement les points marquants et identifiez les points décisifs.
- Utilisez des outils variés, si possible – des sites Internet, des réunions de la ville, des événements spéciaux, des journaux, des dépliants, des affiches, des sites sociaux (Facebook, Twitter, etc.), des relation de média, des présentations publiques, etc.

Comprendre le langage - Utilisation des termes courants

Lorsque nous amenons différents types de personnes à travailler ensemble dans un partenariat, le souhait peut exister d'être partenaire, mais parfois les cultures ou le langage ne sont pas les mêmes. Cela se produit dans des partenariats internationaux mais aussi dans des partenariats ayant des nationalités différentes (incluant les communautés voisines). Cela ce produit également lorsque des organismes de cultures différentes sont combinés, chacun apportant leurs propres termes, jargon, valeurs, protocoles de prise de décision et façon de s'exprimer et de communiquer. Nous ne devrions pas assumer qu'un même mot veut dire la même chose pour tout le monde, particulièrement lorsque des nouveaux termes sont connu du groupe, ou que le groupe à de meilleures connaissances technologiques ou qu'il est familier avec le sujet.

Prenez le temps de développer une compréhension partagée des mots et des termes assez tôt dans le partenariat, et encouragez les autres à poser des questions et faites-en de même pour vous assurez d'une compréhension commune. C'est comme de dire," Je ne comprend pas ce que je disais, jusqu'à ce que tu me l'expliques".

Il y a trois règles de bases:

1) Évitez le jargon.
2) N'utilisez pas d'acronymes (ou du moins expliquez-les deux ou trois fois - mettez les sur une feuille s'il est prévu de les utiliser souvent).
3) Entendez-vous sur la définition des mots ou termes de travail couramment utiliser.

Considérez les mots suivants et rappelez-vous des définitions pour lire et utiliser ce manuel. Un lexique complet est également inclus à la fin du manuel.

- Capacité de construire (en lien avec les compétences et aptitudes dans le partenariat): augmenter l'aptitude des individus, des groupes et des organismes, pour planifier, entreprendre et diriger le partenariat.
- Communauté: un groupe d'individus qui ont des intérêts ou liens communs, qui ont des ressemblances dans leurs identités ou leurs besoins, ou qui vivent dans la même région.
- Développement communautaire: l'enrichissement social, culturel, économique et environnemental des individus qui sont identifiés comme étant une communauté.
- Environnement: ce qui entoure ou qui relie entre eux. Normalement associé avec des éléments naturels, comme l'air, l'eau, la terre, les animaux, la vie végétale et minérale - peut aussi référer à un travail, à une communauté ou à son propre environnement.
- Estimation: entreprendre un inventaire formel ou planifier du projet, de soi-même, de la communauté, de l'entreprise ou de l'environnement du partenariat.
- Évaluation: une révision formelle ou périodique pour déterminer si les objectifs ont été rencontrés, ou que l'action est dirigé vers eux. C'est une façon de mesurer le progrès et la réussite.
- Formation: l'acquisition de compétences et de connaissances de façon général. Cela inclus l'augmentation de la conscience, de la gestion des compétences personnelles, de la capacité de travailler et du développement professionnel. Dans un partenariat cela peut se référer à des compétences spécifiques du partenariat ou à des expériences générales et de la conscience gagner à travers le partenariat.
- Infrastructure: normalement qui fait référence à des édifices, des systèmes et à des réseaux. Peut aussi vouloir dire matériaux et fournitures nécessaires pour faire fonctionner un partenariat (exemple: espace de travail, outils ou équipements, ordinateurs, papiers et crayons), et aussi parfois concernant les systèmes d'opérations et les structures de prise de décisions.

- Organisme: personne ou groupe qui a un grand intérêt dans les objectifs et les résultats du partenariat. Ils sont affectés d'une certaine manière et à des niveaux variés par les décisions et le projet. Souvent se sont eux qui bénéficient des services et des avantages.
- Préalable: ce qui est nécessaire en partant ou avant de commencer, dans le but d'avancer plus aisément.
- Ressources humaines: individu perçu comme une ressource naturel et renouvelable pour l'entreprise ou la communauté. Augmenter leurs efficacités et leurs compétences, ajoute de la valeur et est souvent appeler le développement des ressources humaines.

8. LES RESSOURCES

Planifier pour les humains, les infrastructures et les ressources financières.

Les ressources prennent des formes et des sens différents dans chaque partenariat, quoiqu'ils impliquent généralement des préoccupations humaines, financières et d'infrastructure. Avec des contraintes budgétaires, plusieurs d'entre nous faisons plus avec moins, mais cela ne veut pas dire de faire plus avec rien. Cela peut vouloir dire un peu d'emprunt et de partage, ou pourrait vouloir dire modifier les attentes irréalistes et mettre à jour les standards qui sont devenu des normes. À la base, les ressources sont se qui est nécessaire pour réussir à faire ce qui doit être fait. Par exemple, un partenariat peut, ou non, avoir à payer du personnel, un espace de travail ou du stationnement. Une des premières étapes est de définir ce qui est crucial pour le partenariat et ce est une réussite. Aussi, considérez différents moyens pour mesurer la réussite dans le partenariat. Est-ce que la description et les objectifs de la réussite du partenariat sont réalistes? Réaliser une planification des ressources est la prochaine étape.

Une planification des ressources devrait décrire les ressources physiques, financières et humaines nécessaires. Les besoins en ressources humaines pourraient inclure un formateur des compétences, la rencontre des employés lorsque nécessaire, ou avoir de l'aide pour mettre en marche un plan de formation pour construire les aptitudes.

Les besoins physiques, comme par exemple un lieu de réunion, un bureau ou un édifice, l'équipement ou le matériel d'opération, sont aussi des ressources impor-

tantes à considérer. Il y a parfois des demandes d'infrastructure additionnelles, qui s'appliquent parfois et qui sont essentielles. Il est important de décider ce qui est absolument nécessaire, autant que ce qui serait bon d'avoir et d'où tout cela viendra-t-il. Si des fonds extérieurs sont nécessaires pour exécuter le partenariat, des dépenses peuvent ne pas être éligible, comme pour des employés ou autres.

Dans les préparatifs d'un partenariat, il y a pratiquement toujours des dépenses, ce qui nécessite des revenus. Les fonds suffisants doivent exister. S'ils n'existent pas, un plan doit être développer pour en acquérir, pour que le partenariat fonctionne et pour atteindre les objectifs du partenariat. Chaque ressource est indépendant et distinct, mais devrait servir comme faisant parti du plan de ressource global.

Conseils pour les ressources

- Sachez ce dont vous avez besoin et ce que vous avez déjà, et pas seulement ce que vous aimeriez avoir.
- Ne supposez pas que les autres partenaires vont apporter l'argent ou les ressources, même si ce fut toujours le cas auparavant.
- Les ressources comprennent les individus, l'argent, l'espace, l'équipement ou autres items nécessaires pour faire fonctionner le partenariat.
- Faites un plan des ressources pour chaque secteur qui en a besoin. Des plans de formation, des stratégies pour trouver des fonds et des plans pour avoir accès à des espaces de réunion ou de travail, en sont quelques exemples.
- Mettez de côté des fonds pour des dépenses imprévues, ce qui inclut les dépenses de réunions pour élaborer le partenariat ainsi que des fonds sécurisés.

9. L'ÉVALUATION

Mesurer les progrès et les réussites.

L'évaluation des procédures est l'élément qui permet au partenariat de mesurer les progrès et les résultats. Quoiqu'elle apparaisse souvent comme une étape finale dans le processus d'un partenariat, elle devrait vraiment être considérée et construite dès le commencement. L'évaluation ne devrait pas être perçue comme une menace, mais plutôt, comme un moyen pour s'assurer que vous réalisez, ce que vous avez à réaliser.

Lorsque vous formulez les objectifs du partenariat, il devrait avoir des discussions concernant le moyen de savoir lorsqu'ils seront atteints, et s'ils ne le sont pas, alors quelle est la raison, et est-ce que les objectifs devraient être modifiés.

Les bases de l'évaluation sont les objectifs et de garder le partenariat sur la bonne voie. Il est important d'être capable de définir clairement les améliorations et les résultats, pas seulement pour le partenariat, mais aussi pour les autres qui sont intéressés et qui supportent le travail qui est fait. Dans certain cas, il y a des ressources disponibles pour engager de l'aide extérieure, bien que ce n'est pas toujours nécessaire, lorsque vous avez clairement défini en avance à quoi les résultats vont ressembler et de quel façon allez-vous pouvoir mesurer les améliorations dans le partenariat.

Conseils pour l'évaluation

- Construire des critères d'évaluation en lien avec les objectifs. De cette façon vous saurez lorsqu'ils seront réussis.
- L'évaluation est actuelle, pas juste effectuer à la fin du travail - gardez des traces et des statistiques sur des indications de liens avec les objectifs. Mesurez et modifiez les objectifs au fur et à mesure.
- Incluez des façons de mesurer les améliorations du partenariat, autant que les résultats.
- Si les choses ne suivent pas le plan, régler le problème ou modifier le plan et/ou les objectifs.
- Utilisez les résultats d'évaluation pour planifier et faire la promotion du partenariat, et faites un rapport financier aux partenaires, aux membres de la communauté, aux organismes et aux donateurs.

Suivi

Lorsqu'il y a des fonds extérieurs d'impliqués, comme des subventions provenant de fondations ou des programmes gouvernementaux, il y a d'autres niveaux d'évaluation qui doivent être pris en compte. Cela consiste, entre autres, à décrire le suivi ou la vue d'ensemble des activités principales et les objectifs du partenariat.

Tout donateur voudra savoir que ce qui a été financé est actuellement en place. En plus, il peut avoir à donner des critères d'évaluations qui doivent être inclus dans le modèle du partenariat. Cela ne cause habituellement aucune difficulté; cependant, il

devrait être discuté et accepté dans le commencement du partenariat, de cette façon, il n'y a pas de surprises et alors les données peuvent être rassemblées lorsque nécessaire.

Avec des fonds gouvernementaux, il y a des vérifications et des évaluations spécifiques ou spéciales qui peuvent focaliser sur l'utilisation des fonds, les mesures de réussites ou des systèmes de répartition. Essayez de déterminer à l'avance quelles sont les attentes, quels systèmes seront utilisés pour recueillir les données et quelles mesures de succès sont importantes pour les donateurs. Essayez aussi d'établir quels sont les attentes envers l'évaluation, le suivi et la vérification, basées sur le fait que les donateurs sont des partenaires au lieu de seulement les voir comme des donateurs. Démontrez les coûts du suivi, des évaluations et des vérifications et les relier aux plans du partenariat.

10. VÉRIFICATION ET CONCLUSION

Faire les ajustements, les mises aux points, évaluer et faire les changements dans le partenariat. Conclure le partenariat.

Vérification

Il n'y aura pas de raison d'évaluer les améliorations ou d'évaluer les résultats si nous ne prévoyons pas agir. Vérifier les éléments du partenariat peut arriver à n'importe quel moment; toutefois, il est important de s'assurer qu'il est possible de faire des changements. Ajuster les différentes parties du plan d'action, lorsque nécessaire, est possible et même encouragé; cependant, les grandes modifications tels que la vision ou les objectifs nécessitent une grande attention et devraient seulement être basées sur des données concrètes et lorsque c'est vraiment nécessaire. Il est nécessaire de discuter des changements majeurs avec vos partenaires et les agences de fonds.

Conseils de vérification

- La vérification peut se faire à n'importe quel moment, même si en général elle est effectuée après l'évaluation.
- Lorsque vous êtes au courant des événements, révisez le secteur qui nécessite un changement, et non le partenariat au complet.
- Atteindre les objectifs du partenariat est une raison de se réjouir et c'est

le moment de déterminer si le partenariat doit continuer ou se dissoudre. La vérification peut impliquer soi la fin du partenariat ou de continuer avec des nouveaux objectifs, ce qui nécessitera une nouvelle entente et de nouvelles procédures.

Conclusion - Terminer un partenariat

Les partenariats ont une fin qui est souvent positive et satisfaisante. Quelques partenariat sont actifs pour de longue période et ont des objectifs à long terme. Pour conclure, il sera peut être nécessaire de considérer un point ou un événement déterminant en chemin, pour sentir qu'un progrès a été fait. Avoir des intervalles ou des périodes d'achèvements différents permettront un sentiment d'accomplissement et donnera l'occasion de célébrer. Normalement cela ce produit lorsque les objectifs ont été atteints, que le projet a été complété ou que le but du partenariat a été atteint. À partir de ce moment, le partenariat, comme il fut élaboré, sera dissout ou révisé. Cela ne veut pas dire, que dans chacun des cas, le partenariat va se terminer, il va cependant, procurer de la reconnaissance et conclure.

Des changements vont se produire, que vous y mettiez un terme ou que vous continuez avec d'autres objectifs. Avant de continuer, veuillez revoir l'impact du partenariat. Atteindre ses objectifs est une bonne raison de célébrer, mais il y a plus que ça. Au cours d'un partenariat, les gens changent et des liens se forment. Comprendre le besoin de marquer la fin est fondamental pour créer un sentiment de satisfaction d'avoir été impliqué, ou de préparer le terrain pour des implications différentes ou futures. Parfois, les gens qui ont été complètement impliqués dans le partenariat peuvent retourner à leur travail régulier et à l'organisation de ce qui n'était pas en lien direct avec le partenariat. Avoir une fin formelle d'un partenariat permet un retour aux tâches régulières, avec un sentiment d'accomplissement et d'appréciation.

Pendant la durée du partenariat, des liens forts sont formés entre les différents individus et avec le groupe, pour former un tout. Ça aide à apprendre les bases fondamentales d'une relation, et même si le partenariat se termine, les relations n'ont pas besoin de se terminer également. Les gens, qui ont travaillés ensemble dans un partenariat, vont souvent retravailler ensemble dans le cadre de d'autres projets, ou

cela aidera dans la promotion ou facilitera de nouveaux partenariats pour d'autres groupes. Ils emmèneront avec eux compétences, expériences et connaissances leur permettant de travailler ensemble.

Les conclusions devraient avoir la même attention que les commencements. L'attention devrait être porter à la reconnaissance des résultats du partenariat, sur les différents individus qui ont faits une différence, et sur les efforts que le groupe a fait. Reconnaissance et célébration sont à l'ordre du jour, ce qui impliquera probablement quelques larmes et rires. Regardez à la section 5 pour des conseils concernant les célébrations et les conclusions.

Ce qui suit sont des suggestions pour officialiser et reconnaître la fermeture et conclusion des partenariats. Demandez aux membres du partenariat de considérer l'accomplissement de l'événement marquant ou de la terminaison du partenariat de quelque manière que se soit.

- Quelles ont été les réussites majeures du partenariat?
- Qu'est-ce qui peut être fait pour reconnaître le dur travail?
- Rappelez quelles ont été les contributions de chacun.
- Qui doit être reconnu à l'intérieur et à l'extérieur du groupe?
- Qu'est-ce qui doit être transmis à l'extérieur du groupe en lien avec la conclusion du partenariat?
- Comment allez-vous retenir l'histoire du partenariat?
- Sollicitez des idées pour célébrer ou pour une fête ou cérémonie de reconnaissance, demandez des idées à certains membres de la communauté ou aux organismes.
- Planifiez une date, un endroit et un événement avec lesquels tout le monde sera d'accord.
- Qui devrait être inclus? Devrait-il y avoir divers événements pour différents groupes?
- Célébrez et préparez- vous à passer à autre chose!

Le partenariat entre

La Société de Formation Minière et le Centre de Carière et de Technique Kimberlite

Yellowknife, les Territoires du Nord- Ouest

Lorsque la mine d'or Yellowknine's Giant ferma au début des années 90, et que le nord subissait des changements majeurs comme territoire et que le nouveau gouvernement de Nunavut était en création, le chômage augmentait. Durant ce temps, les TNW jouissaient d'une exploration minière retentissante lorsque BHP Biliton a commencé sa première mine de diamant, jointe plus tard par les mines Diavik Daimond et DeBeers Canada. Tous demandaient de la main d'œuvre qualifiée. Ce qui amena à la création de la Société de Formation Minière (Mine Training Society) consistant en trois compagnies et communautés Autochtones participant comme partenaires à part égale , comment former les habitants pour ces professions. En réponse à cela, Le Centre de Carrière et Technique Kimberlite est établi en 2003. Aujourd'hui il fournit la formation de métiers variés à plus de 500 étudiants de secondaire 1 à 5. Malgré la baisse économique globale, le besoin à long terme pour la formation de personnel qualifié est à son plus haut avec un projet de 5000 nouveaux employés d'ici 2012.

Considérer d'autres partenariats

Quand s'engager dans les partenariats

Il y a différents moments pour qu'un individu ou qu'un organisme s'engage dans un partenariat. Dépendamment des circonstances, le partenariat peut être nouveau ou vous pouvez rejoindre un partenariat déjà existant. Un partenariat déjà existant pourrait aussi passer à travers une vérification ou une restructuration résultant de l'engagement de nouveaux membres. Chaque circonstance a ses propres caractéristiques, avantages et inconvénients. Sans vous soucier du moment où vous vous engagez dans un partenariat, vous devriez toujours mettre l'emphase sur la vision et les objectifs du groupe, et aussi, que vos objectifs rejoignent ceux du groupe. Les objectifs agissent comme une ancre et peuvent être réaffirmés lorsque de nouvelles personnes se joignent au groupe et qu'ils veulent savoir la raison du groupe. Pour joindre un partenariat, il devrait y avoir en premier lieu une opportunité. Cela arrive lorsqu'il y a un besoin qui n'a pas été satisfait comme une connaissance, des ressources, des contacts ou lorsqu'il y a des objectifs communs qui sont mieux d'être réalisés par un partenariat.

Former des nouveaux partenariats

Les nouveaux partenariats ont l'avantage d'un nouveau départ avec des opportunités et du potentiel en abondance. Il y a de l'excitation à se regrouper pour créer ou travailler sur quelques choses que tous les partenaires trouvent valorisant et avantageux. Certaines personnes sont très enthousiastes de travailler dans une situation où il n'y a pas de base solide, où d'autres seraient inconfortable et préfèrent avoir plus de certitudes que ce qu'un nouveau partenariat peut offrir. Si vous formez ou joignez un nouveau partenariat vous pouvez vous attendre à de l'excitation, des défis et beaucoup d'apprentissage au sujet des autres partenaires impliqués et les objectifs du partenariat. Si cependant vous êtes le genre de personne qui aime la stabilité, qui est prévisible et précis sur ce dans quoi vous vous impliquez, un nouveau partenariat peut ne pas offrir ces qualités et vous devrez être préparé à ça.

Joindre un partenariat déjà établi

Être la nouvelle personne dans un partenariat et un peu comme être le petit nouveau. Si on vous a demandé de joindre le partenariat à cause de vos compétences, expertise ou des ressources que vous avez, il peut y avoir un peu de pression sur vous de produire et performer. Étant un nouveau venu, vous ne connaîtrez pas l'histoire

ou le travail interne du groupe, et cela peut prendre du temps jusqu'à ce que vous soyez certain à propos de ce qui a été dit et fait. D'un autre côté, avoir quelqu'un de nouveau emmène une perspective extérieure au groupe et donne la chance d'avoir des nouvelles idées.

Les nouvelles personnes et idées doivent toujours être les bienvenues, et les partenariats devraient faire l'effort d'impliquer des gens après que le partenariat soit commencé. Rappelez-vous que tout changement des personnalités dans le partenariat changera la dynamique du groupe. Il est important de reconnaître que non seulement le nouveau membre peut-être un peu inconfortable au début, mais le groupe aussi. Une différence importante est que le groupe a l'habitude de compter l'un sur l'autre; alors que la nouvelle personne non.

Restructurer les partenariats

Un partenariat, comme tout autre entité qui a un but et des membres, aura parfois à s'évaluer et faire des changements. Certains sont de nature mineur et ne causerons pas beaucoup d'inquiétude à l'ensemble du partenariat. D'autre fois, les changements sont très importants et impliquent un changement majeur.

Être impliqué dans un partenariat qui se réinvente peut être un défi et une opportunité.

Le stress est une des réactions naturelles au changement et transition; les partenariats n'y sont pas exclus même lorsqu'ils ne sont pas en période de restructuration. Pendant une restructuration, l'avantage d'avoir un historique avec les autres et une familiarité avec le travail, aide à balancer les changements incertains. Lorsque le partenariat est une initiative à temps plein, la restructuration devient un travail quotidien du groupe en plus des activités actuelles du partenariat. Pour les partenariats dont les membres et partenaires sont seulement impliqués à temps partiel, la restructuration peut prendre plus de temps et être décousue. Joindre un partenariat en transition offre le confort de stabilité historique et l'excitation de nouvelle possibilité.

Les facteurs de réussite

Les partenariats impliquent plus que des objectifs à atteindre et des gens mis dans l'action. Il y a des aspects de partenariats qui influencent la réussite ou la défaite des liens. Ce qui suit est une vue d'ensemble de quelques-uns de ces aspects. Vous ai-

merez peut-être discuter de chacun d'eux et prendre des notes sur ceux qui sont plus significatifs pour le groupe.

- Le pouvoir
- Les ressources
- Leadership
- Les intérêts personnels
- Les avantages communautaires
- L'historique
- La compétition
- Les valeurs et les idéologies
- Les perceptions

Le pouvoir

Les partenariats concernent le pouvoir - individuel et collectif. Pour certains, le pouvoir est un mot à connotation négative et implique l'excès de contrôle, de la force ou de l'influence. Certains croient que le pouvoir est basé sur le genre, l'ethnie ou le rang. Le pouvoir a aussi un côté très positif dans le sens de force, de sagesse et d'aptitude. Les partenariats combinent les puissances et les dirigent de la meilleure façon possible pour avantager tout le monde. Le pouvoir est toujours présent et est rarement égal. Nous devrions estimer et reconnaître, ouvertement et honnêtement, les différents types de puissances que chaque individu ou organisation emmènent. En les reconnaissants, nous sommes alors capable de bien vivre avec les problèmes ou les conflits qui surviennent à partir de l'utilisation de la puissance, et peuvent l'exploiter pour créer une force plus grande que s'ils existaient séparément.

L'historique

Avoir un historique avec certains membres du partenariat affectera le partenariat actuel. Un historique positif ou négatif peut être réutilisé dans un nouveau partenariat. C'est une bonne idée de discuter de tout historique passé, bon ou mauvais, avec les partenaires pour utiliser positivement les expériences acquises et pour éviter des expériences négatives dans le futur.

Les ressources

Tout le monde a des ressources, bien que de vouloir les partager dans un partenariat, est tout autre chose. Parfois les membres actuels ou potentiels sont incapables de fournir ce qui est nécessaire, au moment où c'est nécessaire, sans se soucier des attentes. Il est important de rester réaliste concernant les attentes valables dans le partenariat. Le temps, les connaissances et les fonds ne sont pas automatiquement

inclus lorsqu'un partenariat a été formé et que les gens ont acceptés de s'impliquer. Il peut y avoir des ressources fournies ou disponibles pour le partenariat qui sont limités par une entente légale ou pour d'autres raisons. L'appropriation doit clairement faire parti de l'entente du partenariat, de cette façon, tout le monde est au courant des ressources qui peuvent ou non être utilisées pour le partenariat.

La compétition

Dans certaines situations, la compétition est saine. Des avantages injustes, d'un autre côté, ne le sont pas. Les partenariats axés sur les communautés, peuvent prendre la place de d'autres qui fournissent des produits et services similaires, et ceux-ci peuvent percevoir le partenariat comme ayant des avantages qu'eux n'ont pas accès. Cette situation peut être injuste si le partenariat a des ressources tels que des subventions ou de l'argent de programmes, dont il ne pourrait pas avoir accès s'il n'était pas en partenariat. La compétition prend une autre forme avec les partenariats. Le gouvernement demande souvent aux groupes de travailler en partenariat pour pouvoir recevoir des fonds. Les faux partenariats ou ceux qui sont formés que pour avoir accès à des ressources, sont rarement sains et peuvent causer des déséquilibres et insatisfactions aux alentour. Toutefois, les partenariats peuvent aussi créer de la compétition positive lorsqu'ils encouragent les autres à s'impliquer en améliorant les choses. Minimisez les actions négatives qui pourraient être créées par les compétiteurs en comprenant leurs préoccupations, leurs besoins, leurs l'historiques et leurs expériences passées.

Leadership

Tous les groupes ont besoins de dirigeants. Les bons dirigeants vont resserrer le groupe ensemble, vont aider à traverser les moments difficiles et encourageront les autres à prendre le rôle. Un mauvais leadership va habituellement emmener un partenariat à utiliser les ressources inefficacement, leur fera perdre de l'argent, se dissoudre ou d'échouer dans leurs efforts. Le leadership est une compétence qui devrait être élevée et développée dans un partenariat. Il est important pour le futur du groupe, de choisir les bons dirigeants, animateurs ou présidents, même lorsque ce rôle est sur une base rotative. Si votre partenariat n'a pas une gestion solide, acquériez-la ou obtenez de la formation. L'efficacité à long terme dépend de la construction ou du programme de développement du rôle de gestion pour les autres qui peuvent composer la direction des partenariats, ou éventuellement ceux qui en feront parti.

Les valeurs et idéologies

Décrire les valeurs du partenariat c'est décrire ses forces et sa nature. Les gens ont des valeurs et croyances différentes, et ils les emmènent dans les partenariats. Discuter des valeurs et des différentes croyances emmènent souvent un peu de place pour les compromis, alors il est important d'établir les valeurs du partenariat dès le départ. Chaque individu et compagnie, ont chacun un assortiment de valeurs, une combinaison de ce que peut refléter les valeurs du partenariat; toutefois, ils sont rarement une réflexion direct des valeurs d'un membre individuellement.

Commencer un partenariat avec une discussion et l'accord sur les valeurs et les principes que les partenaires veulent refléter et adhérer à l'intérieur du partenariat. Cette action va guider les décisions et promouvoir une bonne entente de toutes les parties pendant la planification, la prise de décision et l'exécution du partenariat.

Les intérêts personnels

Les partenariats devraient et doivent servir nos intérêts personnels, soit à un niveau personnel ou professionnel. Il y a toujours quelque chose dans les partenariat pour nous, et connaître se qui est devant nous, et être capable d'en parler ouvertement, aide à construire un partenariat. Les intérêts personnels sont la motivation première des gens et ils devraient être reconnus. Le résultat que chacun peut retirer d'un partenariat peut varier, mais il pourrait inclure par exemple la reconnaissance, un retour financier, de nouvelles connexions ou clientèles, de l'avancement, de l'influence ou de l'inclusion. Nous devrions encourager les discussions concernant comment le partenariat sert nos propres intérêts autant qu'à nos organisations. Si vous demandez à chaque personne dans le groupe les raisons véritables de leur présence, cela prendra du temps avant qu'ils répondent que c'est pour construire de la confiance et une entente mutuelle dans le partenariat.

Toutefois, les intérêts personnels des partenaires et des individus devraient aussi assurer qu'il y ait des méthodes de prévention de conflits d'intérêts en place.

Les perceptions

Ce qu'est le partenariat et comment il est perçu par les autres peuvent être deux choses différentes. Nous devrions être attentifs au fait que les autres, en-dehors du partenariat, seront intéressés et observent ce qui s'y passe. Ils regardent tous d'un point de vue différent de ceux directement impliqués. Les choses peuvent paraître magnifié

pour un spectateur. Si le partenariat rencontre des difficultés, ou que les résultats semblent long à se produire, ceux qui les anticipent peuvent devenir inutilement concernés. D'autres, qui peuvent voir le partenariat comme inutile ou d'un avantage injuste, peuvent en conclure à un échec ou une réussite imminentes. Les perceptions négatives ou inexactes, peuvent être évitées par une bonne communication. Les perceptions positives sont la raison de nos efforts et peuvent être influencées de la même façon, par une bonne communication.

Gardez votre communauté, les actionnaires et organismes informés et à jour sur les activités, les décisions et les résultats du partenariat. Il y a de bonnes raisons de maintenir de bonnes relations avec ces groupes, puisqu'ils peuvent supporter ou déranger le partenariat.

Aller de l'avant pour le développement de compétence

Avoir une méthode claire et flexible et avoir conscience des facteurs du succès, peuvent ne pas prévenir tout les problèmes qui peuvent se présenter. Toutefois, cela va aider votre groupe à anticiper et à empêcher les difficultés en fournissant une structure pour travailler ensemble. Les compétences, les connaissances et les aptitudes sont aussi nécessaires pour réaliser plus d'opportunités que présente le partenariat.

Le développement de compétence pourrait inclure des ateliers sur la formation d'équipe, la prise de décision, autant que des cours pratique sur la gestion d'entreprise, la planification financière et la direction.

Le Meadow Lake Tribal Council

et Shell Canada

Saskatchewan / Alberta

Ce partenariat, entre le Meadow Lake Tribal Council au nord de la Saskatchewan et Shell Canada, a rassemblé trois institutions de formations et la sécurité d'emploi dans un échange d'apprentissage. Pour être qualifié, les candidats doivent passer un procédé de sélection intensif, dans lequel 15-20 vont entrer dans des cours de préparation de pré-échange, d'une durée de 7 semaines, avec le North West Regional College à Meadow Lake, ou le Northlands College à Buffalo Narrows. À la fin de la formation, les étudiants doivent réussir l'examen de pré-échange Alberta (the Alberta pre-trades Exam), ensuite ils sont re-localisés au site de Shell Canada pour compléter leur formation de 12 semaines dans le laboratoire mobile au Northern Alberta Institute of Technologt (NAIT), sur des périodes de 2 semaines. Lorsque terminée, tout les étudiants se font offrir un emploi chez Shell ou dans une de leurs compagnies affiliées, comme apprentis soudeurs, électriciens ou plombiers.

Gateway Supply Chain Training Program

SECTION 4:
Connaissance et Compétences

Expertise et compétences

Les partenariats sont d'excellents environnements d'apprentissage, un facteur qui encourage souvent les gens à participer ou à s'y joindre. Apprendre par l'expérience et avoir un plan de formation compréhensif pour le groupe et certains individus est le signe qu'un partenariat grandit de la bonne façon. En effet, établir un rendement et un leadership solide est essentiel au succès.

Comme les compétences et l'expertise sont requises pour tous les aspects d'un partenariat, la formation est considérée primordiale au sein d'un groupe partenarial.

Il est difficile de savoir à l'avance quels sortes de compétences seront requises tout au long de la durée du partenariat; cependant, savoir sur quel domaine professionnel se pencher donnera de bonnes indications concernant ce qui devrait être demandés. Les demandes de formation habituelles des partenariats impliquent les compétences facilitatrices, la comptabilité, les techniques de travail d'équipe et n'importe quels autres connaissances spécifiques reliées aux objectifs particuliers du partenariat.

Des gens se joignent à des partenariats avec leurs propres connaissances et leurs précieuses expériences pouvant s'appliquer au processus du partenariat. Il est parfois nécessaire de faire la connexion entre les expériences antérieures et les compétences qui peuvent s'avérer utiles dans l'œuvre du partenariat.

Les suppositions peuvent entraver la vision des choses pour ce quelles sont. Par exemple, nous oublions que les parties prenantes peuvent aussi avoir de solides moyens facilitateurs. D'un autre coté, ceux qui travaillent en groupe constamment, qui ont apparemment de bonnes compétences opérationnelles ou de procédure, ne seront peut- être pas engagés pour faire le travail ou, pour quelques raisons que ce soit, n'en sont pas aptes ou ne veulent pas utiliser ces compétences. Il y est donc nécessaire d'observer quelles compétences détiennent le groupe et quelles compétences les gens sont près à utiliser pour contribuer aux objectifs du partenariat. Il est alors possible de déterminer quelle formation est nécessaire.

Les compétences et l'expertise générales sont également de la connaissance culturel des parties impliquées. Différentes communautés d'une Nation et différents départements d'une compagnie peuvent avoir des valeurs, des compétences, de l'expertise et des procédés différents. L'expérience et la connaissance que les gens amènent dans un partenariat en travaillant dans ce genre d'environnements ou dans un environnement similaire, sont d'une grande valeur pour un partenariat. Il y a deux manières qu'un partenaire peut aider les autres partenaires; procurer des session d'informations sur la compréhension des opérations environnantes, des valeurs culturelles et corporative par l'intermission de sessions de formation interculturelle et en animant des événements spéciaux.

Conseils pour une formation efficace

- Si la formation est quelque chose de nouveau pour votre groupe, commencer tranquillement.
- Prenez les conseils des autres et apprenez de leur succès et échecs.
- Assurez-vous que vous détenez les compétences nécessaires pour gérer le processus de formation. Sinon, introduisez- les dans votre planification de formation.
- Assurez-vous que les bonnes personnes font le bon travail- associez les compétences, valeurs et intérêts de chacun aux tâches appropriées.
- Certains trouvent les formations faciles et amusantes, mais d'autres les craignent et auront besoin de support et d'encouragements.
- Une formation n'est pas un événement isolé, il doit préparer les gens pour les événements futurs.
- Si vous avez besoin d'aides extérieures, engagez-les! Essayez d'inclure dans les arrangements du contrat un transfert de compétences de l'entraîneur au gens locaux.
- N'ayez pas peur de poser des questions ou de changer de direction si les entraîneurs et leurs méthodes ne vont pas de la manière espérée.
- Faites une évaluation des compétences acquises lors d'une formation- et non seulement leur demander s'ils ont aimés ça!
- Magasinez les entraîneurs, les cours, le contenu, les prix, les outils. Il y a plusieurs "experts" autour! Trouvez ceux qui vous conviennent.
- Trouvez l'équilibre dans ce que vous attendez de ceux qui seront en formation. Trop de pression est aussi nuisible que trop peu de pression.
- Les formations n'ont pas à être trop gros, sérieux ou trop épuisant. Certaines des meilleures formations font tellement rires les gens qu'on dirait un jeu. Faites- en une expérience positive.
- Ayez différentes méthodes et styles dans la façon que vous amenez la formation. Ce n'est pas tout le monde qui apprend de la même façon.
- Une formation peut- être un procédé à long- terme. Les activités de formation prennent du temps à préparer et à entreprendre. Prenez le temps de célébrer vos succès et progrès.
- Lorsque possible, incluez des activités culturelles et amusantes.

Compétences nécessaires pour un partenariat

Une brève description des compétences nécessaires les plus communes sont décrient ci-dessous. Discutez de chaque compétences de votre groupe et ajoutez-en de nouvelles. Mettez en considérations les besoins du groupe et les membres qui ont besoin d'entraînement afin d'accomplir leur rôle dans le partenariat.

- Gérer les partenariats
- Compétences de négociation
- Élaboration d'équipe et procédures de groupe
- Compétences de planification stratégique
- Compétences d'évaluation
- Résolutions de conflits et de problèmes
- Gestion de temps
- Gestion financière
- Gérer l'aide extérieur
- Embauche et collaboration avec des volontaires
- Gestion de transition et de stress
- Compétences de leadership

Gérer les partenariats

La gérance d'un partenariat inclus des compétences de toutes sorte. De manière à démarrer, maintenir et conclure efficacement des partenariats, des compétences traditionnelles comme la stratégie, les finances, les ressources humaines et la planification opérationnelle sont requises. Une bonne gestion demande un bon leadership, ce qui veut dire comprendre ce qui anime le groupe, avoir l'aptitude à travailler avec des intérêts divers, être capable de prendre une décision collective, résoudre des conflits, anticiper les problèmes et opportunités, en plus d'avoir les compétences nécessaire pour l'élaboration de support, être motivé et énergique au bon niveau et au bon moment.

Ces compétences en soi peuvent ne pas s'avérer assez. Dépendamment du partenariat, une forte connaissance de l'environnement ou le contexte dans lequel le partenariat est opéré peut être crucial. Tout individu peut détenir plusieurs des qualifications énumérées ci-dessus ; toutefois, les utiliser dans un contexte partenarial peut vouloir dire les utilisés différemment. Acquérir les compétences de gestion pour les partenariats est très différent que d'acquérir des compétences de gestions pour toutes autres situations et peuvent être recherchées dans des formations désignées spécialement pour des équipes, conseils ou partenariats

Compétences de négociation

Des compétences de négociation peuvent bien vous servir dans un partenariat. Lorsque plusieurs groupes ou intérêts entrent en contact afin de décider des procédures et objectifs communs et prendre actions ensemble, la négociation est fondamentale pour obtenir une entente. La négociation demande un sens des communications efficace joint par des compétences de résolution de problème. Le désire premier en négociation est de créer une situation "donnant- donnant" ou, si ce n'est pas possible, de créer une situation ou tous les membres pourront vivre avec l'action ou la décision prise. Les partenaires qui sentiront qu'ils ont été forcés de céder ou qui croient qu'on ne les a pas écoutés, ne servent généralement pas le partenariat adéquatement – par exemple : ils peuvent se voir retirer tout liens d'engagement. Afin de vous montrer efficace en négociation vous devez avoir l'aptitude d'exécuter les compétences suivantes.

- Identifier le problème
- Chercher les options et les alternatives
- Écouter et poser des questions si nécessaire
- Aider son prochain à comprendre l'opinion des autres
- Interrompre les discussions si elles s'enlisent
- Gérer les conflits lorsqu'ils arrivent
- Aider à trouver un terrain d'entente
- Supporter la reconnaissance d'un accord lorsqu'il survient
- S'assurer que tout le monde comprend l'accord

Élaboration d'équipes et procédures de groupes

Les partenariats sont bâtis sur de bonnes relations et dynamiques de groupes, ce qui demande des compétences comme la résolution de conflit, l'écoute et la facilitation. Les partenariats solides créent une atmosphère où la confiance et la construction d'équipe fleuriront. Aucun procédé ou approche n'est parfait pour toutes les situations, et il y a plusieurs techniques qui peuvent et devraient être utilisées. La formation d'équipe est globale et aide les gens à ressentir confiance et appartenance. Plus grande est votre l'expérience de travailler en groupe, meilleur vos compétences seront dans ce domaine. Savoir interpréter ce qui se passe dans le groupe sans qu'on vous le dise sont des compétences qui viennent avec l'expérience et est essentiel pour former des relations légitimes.

Compétences de planification stratégique

La planification stratégique est un outil qui vous assiste lors d'un changement de direction ou de manœuvre, qui aide à déplacer l'intention générale d'un groupe vers une action. La planification survient à de nombreux niveaux dans les partenariats, à partir de la création d'une vision jusqu'à l'évaluation du succès. Ils sont tous des types de planifications différentes. Par exemple, la planification à long terme, ou visualisation, est parfois appelée planification stratégique. Changer les objectifs en action et décider de la marche à suivre est de la planification opérationnelle.

Planifier prend du temps et doit être valorisé pour le faire correctement. Souvent, dans notre empressement de faire les choses, nous ne portons pas assez d'attention à la planification. C'est comparable à partir en voyage sans une carte. Avoir un plan nous aides à déterminer où nous allons et comment nous nous y rendrons. C'est quelque chose sur quoi nous pouvons revenir si les choses deviennent difficiles ou compliqués. Se référer au plan c'est comme regarder la carte pour s'assurer que nous sommes bien là où nous le voulons ou pour décider où nous voulons aller par la suite.

Parfois, lorsque les choses ne vont pas selon le plan, c'est parce qu'il n'y avait pas vraiment de plan. Les partenariats demandent plusieurs plans et l'élaboration de plans demande de la compétence. Si la compétence de planification n'existe pas dans votre partenariat, acquérez- la. Souvenez-vous d'utiliser la planification comme outil et non comme une camisole de force qui empêche une action. Bien que la planification soit une très bonne chose, il est possible que vous passiez tout votre temps à son élaboration et que vous n'ayez plus assez de temps pour son exécution.

Compétences d'évaluation

Comme l'évaluation est un aspect très important des partenariats, savoir comment le faire et avoir les compétences pour bien la faire est très important. L'évaluation détermine ce que le succès aurait l'air, quelle information est requise pour mesurer le succès, quel procédé est requis pour amasser et analyser l'information et comment le présenter de manière utile. L'évaluation demande une longue recherche, des compétences techniques et d'analyses autant que l'aptitude de résumer l'information. Même lorsque vous n'êtes pas responsable de l'évaluation formelle, détenir les compétences aidera à poser des questions clés à propos des progrès du partenariat et d'aider à structurer l'évaluation lorsque le temps viendra.

Résolution de conflits et de problèmes

Où il y a des gens, parfois il y a des problèmes, faites de la résolution de conflits une compétence essentielle dans les partenariats. Les problèmes relatifs au partage des ressources, à la prise de décision et au pouvoir, et de où ou comment attribuer les fonds sont des compétences avancées nécessaires de résolution de problèmes lorsqu'il y a mécontentement. Il y a quatre étapes de bases relatives à la résolution de problème et de conflit.

1. Définir le problème.
2. Comprendre le problème et les gens impliqués.
3. Identifier les options possibles.
4. En choisir une et agir

Que peut- il se passer dans les partenariats si vous ne porter pas attention aux problèmes?

- Les problèmes persisteront ou deviendront pires.
- Des individus imposeront leurs volontés ou prendront leurs propres décisions.
- Des individus chercheront des solutions légales.
- Il y aura une augmentation de cynisme et de désaccord.

Allez à la source. Ne négociez pas seulement avec les symptômes!

Comprendre les techniques de résolution de conflits et de problèmes est important dans les dynamiques du groupe et devrait être inclut dans le plan de formation du

partenariat. Les causes typiques de conflit sont générées de l'un ou de plusieurs des six facteurs suivants.

1. Disputes de pouvoir
Motifs : habituellement créées par les croyances (perçu ou véritables), le caractère ou la personnalité de l'individu envers les autres partenaires, ou lorsque des attentes ne se sont pas atteintes.

Recommandation : s'adresser à des problèmes profonds comme une perte de contrôle ou une historique conflictuelle et prenez le temps de comprendre chacun des membres et leurs attentes, et négociez de façon réaliste de ce qui peut et ne peut pas être fait. Souvenez- vous que la bonne solution parfois peut être que quelqu'un parte, espérons- le sans rancune.

2. Faible confiance
Motifs : peut se produire lorsqu'un leadership manque de compétences, que les intérêts personnels ne sont pas divulgués ou il y a faible communication.

Recommandation : trouvez un nouveau chef ou procurez des compétences à celui (ou ceux) qui est en place, discutez des intérêts personnels et ouvrez la communication. Pratiquez les habitudes de bonnes communications et utilisez la confiance comme sujet de conversation.

3. Perte de l'objectif
Motifs : arrive lorsque les membres ou le chef ne sont pas clair à propos de la vision ou de la marche à suivre.

Recommandation : Retournez en arrière et révisez la vision originale, se rappelant de la différence entre les gens qui veulent franchir de petites étapes et obtenir des résultats immédiats et ceux qui préfère négocier avec une plus grosse vue d'ensemble. Liez ce qui a été fait et le ‘'pourquoi" à la vision. Révisez le plan régulièrement.

4. Manque d'autorité patronale
Motifs : se produit lorsque les partenariats sont forcés ou des demandes sont faites qui ne peuvent être exaucés, ou lorsque des gens entrent et sortent du partenariat,

causant ainsi un manque de continuité. Ceci peut également ce produire lorsqu'un partenariat n'est pas valide.

Recommandation : clarifiez l'autorité et les raisons d'être, assurez-vous que le partenariat est voulu et utile, insistez sur des représentations et des assistances consistante au moins jusqu'à ce que les fondations du partenariat soient solides ou rendre évident que les chefs sont reconnus par leurs membres d'être en position autoritaire.

5. Choisir les mauvaises personnes
Motifs : lorsque les gens se portent volontaires ou sont choisis pour les mauvaises raisons, ou y sont envoyés et ne désire pas y participer.

Recommandation : ceci est risqué, mais vous devrez traiter avec - demandez à chaque membre de revoir la raison de leur implication, leurs attentes et se qu'ils amènent tout comme où vont leurs priorités. Cherchez des remplaçants pour ceux qui ne pourront pas ou ne seront pas à la hauteur des attentes du groupe.

CONSEILS : Lorsqu'un expert de l'extérieur est nécessaire

Si un conflit est profondément implanté et qu'il n'y a aucun groupe neutre pour le résoudre, ou s'il n'y a pas de compétences disponibles dans le groupe, alors une personne compétente venant de l'extérieure peut être utile.

Utilisez un médiateur lorsque le dirigeant est directement impliqué dans le conflit : lorsqu'il s'agit d'un sujet d'équité de genre ou culturel qui a besoin d'être adressé et que l'aptitude à le faire n'a pas été démontré par le passé, et lorsqu'il y a désaccord si oui ou non il y a un conflit.

De l'aide de l'extérieur est une bonne idée lorsque le groupe souhaite acquérir les compétences et pourrait utiliser un modèle de conflit comme exemple d'apprentissage.

6. Cohue sur les procédés et objectifs

Motifs : arrive lorsque les gens débattent des objectifs et des méthodes d'opérations même après que les accords ont été rejoins. Arrive parfois lorsque les gens ne peuvent pas imaginés les succès futurs, et n'étaient pas d'accord avec les procédés utilisés pour aboutir à ces objectifs.

Recommandation : Réviser les objectifs pour qu'ils deviennent accessibles. Peuvent-ils être atteins? Faites la révision des plus petites étapes si nécessaire. Regardez comment les choses peuvent être fait, et rassemblez des apports spécifiques et concrets si les choses ont besoin de changer. N'acceptez pas simplement le fait que ça ne fonctionnera pas - regardez pour des suggestions qui les rendraient meilleurs. Est- ce que c'est vraiment sur la mauvaise voix? Demandez l'aide d'un agent extérieur pour faciliter la tâche.

Gestion de temps

La gestion de temps veut dire utiliser notre temps de manière efficace et accomplie. Trop souvent nous voyons la gestion de temps comme quelque chose hors de notre contrôle. Nous entendons des gens frustrés dire ''Si seulement j'avais plus de temps''. L'appropriation de la gestion de temps est de prendre assez de temps pour les tâches vraiment essentielles. Le problème n'est pas qu'il n'y a pas assez de temps, mais plus à propos comment nous utilisons le temps que nous avons et comment nous distinguons nos priorités.

Comme n'importe quel autre ressource, humaine ou financière, le temps peut- être bien ou mal géré. Le temps dans un partenariat est une ressource de grande valeur, spécialement lorsque nous faisons l'équilibre entre l'horaire des gens et leurs niveaux d'implication. L'un des moyens les plus rapide d'endommager un partenariat est de faire sentir aux gens qu'ils perdent leur temps. Un autre moyen est de ne pas être capable de donner assez de temps pour que lien se développe et se tienne. Ou encore, de prendre du retard sur les horaires et les engagements. Évidemment, la gestion du temps joue un rôle primordiale dans les partenariats et donc a considérer en zone de formation.

Gestion financière

L'une des zones de responsabilités les plus critique dans un partenariat est la gestion financière et budgétaire. Gérer efficacement les ressources financières et garder un

budget est souvent le critère utilisé le plus important pour mesurer le succès d'un partenariat. Même si le partenariat a accompli de grandes choses, la perception que les ressources ne sont pas bien gérées ou utilisées judicieusement peut amoindrir le support pour le partenariat. Les partenariats ont la responsabilité de faire un budget, de vivre selon ses moyens et d'être en mesure de démontrer que les ressources sont utilisées efficacement.

De la bonne gestion financière à la base est :

- D'établir un budget et de la suivre.
- D'acquérir autant de pouvoir d'achat que vous pouvez avec vos ressources.
- D'être capable de démontrer où et comment vous avez utilisé l'argent.
- De voir les dons en espèce avec importance.
- De s'acquitter de toutes les demandes de rapport et de comptabilité requises dans le partenariat.

Gérer l'aide extérieur

Peu importe les compétences et l'expertise du partenariat, il peut y avoir des occasions où une assistance extérieure est exigée. Prendre la bonne décision à propos du moment où contacter un agent extérieur inclut :

- Ce que vous voulez accomplir.
- Quelles connaissances, compétences ou expertise sont exigées.
- Que ce n'est pas accessible de l'intérieur du groupe, ou que ce n'est pas possible ou approprié d'utiliser les ressources existantes du partenariat.
- De quoi le travail aurait l'air une fois terminé.
- Combien de temps et d'argent cela devraient- ils prendre pour que soit fait.
- Où et comment localiser la personne à recruter.
- Comment clairement préparer un horaire et un contrat qui indique tous les points importants pour chacun des partis.
- Lorsque les choses ne suivent pas les closes du contrat et l'horaire, et être en mesure de discuter et d'altérer ce qui n'est pas acceptable.

- Si trop d'éléments sont inacceptables, et quand réviser ou terminer le contrat.
- Quand obtenir un conseil légal pour le partenariat.

Recruter et travailler avec des volontaires

Parfois les partenariats incluent un mélange de gens venant d'organisations qui les payent pour faire parti du partenariat et des gens de la communauté, ou leur contribution peut être volontaire. De temps en temps, la totalité des membres sont volontaires ou bien une partie du travail est effectué par des volontaires. Alors, savoir recruter et travailler avec des volontaires constitue un amalgame de compétences nécessaires dans les partenariats. Quelques-unes des compétences les plus communes sont la sensibilité, le respect du temps, l'aptitude de valoriser les compétences développées à l'extérieur du partenariat, l'appréciation de différentes motivations aussi bien que les compétences relatives aux réactions reçues et conserver l'enthousiasme et l'intérêt.

La gérance de stress et transition

Nous subissons tous le stress - il peut être bon ou mauvais. En trop grande quantité, il peut être dangereux pour la santé, alors il est important de le diminuer. Chaque personne à des niveaux de stress, des manières de réactions et des méthodes de réductions différentes. Les partenariats exercent un stress supplémentaire pour les chefs qui gèrent habituellement plusieurs activités à la fois au sein de divers groupes individus, souvent avec peu de ressources et très peu de temps.

Être irritable, avoir de la difficulté à dormir et ressentir de la peur ou de la panique peuvent tous être des signes de stress. Reconnaissez que de détenir une position dans un partenariat peu être stressant, donc soyez prudent et occupez-vous en avant que ça ne devienne un problème. De la formation ou de l'aide professionnel peut être requis si le stress devient un problème majeur au sein des membres d'un partenariat, ou si quelconque individu éprouve de réelles difficultés à ce sujet. Ce qui pourrait entraîner une réorganisation des opérations, ou l'ajout de ressources.

Ceux-ci sont des conseils pour aider à gérer le stress dans un partenariat :

- Définir exactement ce qui cause le stress.
- Identifier quelle partie du stress est reliée au partenariat.
- Déterminer quelles choses à changer sont sous votre contrôle et ceux qui ne le sont pas.

- Reconnaître les accomplissements et les événements marquants, et animer des évènements sociaux et sur l'esprit d'équipe.
- S'occuper des situations de stress lorsqu'elles arrivent, elles deviennent pire si on ne s'en occupe pas.
- Faire un plan de réduction de stress et développer les compétences pour le faire.
- Discuter d'activités qui apaiseront le stress.
- Parler du stress ouvertement et reconnaissez son impact sur tous.

Compétences de leadership

Établir un système autoritaire solide. C'est d'avoir à l'oeil les opérations, la prise de décision, la planification du partenariat et en fin de compte être responsable du contrôle de l'exécution du plan. C'est le type d'autorité qui sera structuré pour combler le partenariat.

Les gens impliqués dans l'autorité du partenariat ont besoin de comprendre la différence entre les rôles et responsabilités du Conseil et des Directeurs, et ceux qui sont en charge des tâches et de la responsabilité de tous les jours. Les connaissances et compétences typiques requises sont : la compréhension des relevés financiers, les responsabilités légales, Roberts Rules of Order (ouvrage de l'américain Henry Martyn Robert, qui traire de la procédure parlementaire, c'est-è-dire des règles et convenances nécessaires au bon déroulement d'une assemblée ou d'une réunion), et la planification stratégique.

Compétences spécifiques pour les partenariats axés sur la communauté

Les partenariats axés sur la communauté sont comme tout autres partenariats. Ils demandent des compétences similaires pour être efficaces; toutefois, leurs résultats ne sont pas seulement importants pour le succès du partenariat mais aussi pour les communautés dans lesquelles ils opèrent. Au niveau communautaire, l'absence de

compétences comme la planification, l'organisation, la coopération, la courtoisie et le raisonnement peuvent avoir des répercussions au- delà du groupe partenarial.

Plans de formations pour les partenariats

Les plans de formations sont une vue d'ensemble pour comprendre les aptitudes et les compétences désirées pour l'opération du partenariat lui- même et ceux requis pour atteindre ceux de objectifs du partenariat. Les plans de formation s'adressent aux individus qui ont besoin des compétences et comment ils se les procureront. Même si la formation est une grande priorité dans la plupart des partenariats, le développement concret du plan de formation l'est rarement. Il y a plusieurs raisons pour cela.

L'une étant que la création d'une vision et d'un plan d'action demande tellement de travail que la formation se fait mettre de côté, ou c'est vu comme un luxe par les membres du partenariat et non comme une nécessité pour l'atteinte des objectifs.

Une autre raison de ne pas développer un plan de formation est que mettre ensemble un bon plan de formation demande des compétences en soi. Ces compétences sont souvent difficiles à décrire de manière à les différencier des compétences de planification et de gestion - elles sont similaires mais elles s'appliquent différemment dans l'environnement de travail d'un partenariat.

Indifféremment des difficultés associées à la description des compétences, un plan de formation devrait être développé aussitôt que le partenariat peut identifier les compétences demandées. Si ce n'est pas possible pour le groupe de produire un plan de formation, de l'aide extérieure devrait être envisagée pour déterminer quels rôles doivent être instaurés et quelles compétences sont nécessaires pour la performance de ces rôles.

Les conseils suivant peuvent s'avérer utiles lorsque la formation est envisagée.

- Une formation devrait toujours miser sur les compétences qui seront acquises, non sur les thèmes qui seront couverts.

- Être capable de fournir des exemples à propos de où les compétences seront utilisées, et essayer d'utiliser ces compétences aussitôt qu'elles ont été acquises.
- Considérez une variété de méthodes de formation, comme les gens apprennent de manières différentes, ils auront plusieurs options qu'ils pourront choisir.
- Dénichez des formateurs avec lesquels vous êtes confortable, demandez aussi plusieurs questions pour s'assurer que les compétences du formateur concordent avec celles désirées.
- Des compétences spéciales peuvent demander une formation faite sur mesure.
- La formation devrait être appropriée, selon le coût et le temps; engagez seulement pour ce que vous avez de besoin.
- Utilisez les membres du partenariat comme ressource.

Les formateurs spécialisés se concentrent sur des groupes de partenariat, ce qui entraîne de meilleures formations. Si votre groupe éprouve de la difficulté à se trouver une formation appropriée, consultez un formateur ou une institution de formation concernant votre situation. Ayez plusieurs discussions afin de déterminer si vous trouvez le formateur qui a les compétences, les connaissances et l'attitude en lien avec vos besoins. Avoir un plan de formation simplifie les discussions comme qu'il aidera à identifier les compétences qui sont exigées et révèlera de l'information à propos des méthodes d'entraînements préférées. Les partenaires souhaiteront peut- être effectuer un inventaire des compétences dans le groupe afin de déterminer lesquelles existent et si certains peuvent en entraîner d'autres et leurs servir de mentor.

Parfois le coût de la formation ou l'endroit où elle est tenue la rend inaccessible ou inabordable, dû à des restrictions géographiques et financières. Ne laissez pas tomber l'idée d'un plan de formation; à la place, rechercher d'autres moyens d'acquérir le savoir-faire et l'expertise que le groupe a besoin. La formation de partenariat est encore relativement nouvelle, néanmoins, cela devient de plus en plus important et des efforts considérables sont faits pour les rendre plus accessibles.

Yukon Mine Training Association

SECTION 5:
Maintenir le Partenariat

Maintenir le partenariat est à propos de la reconnaissance des difficultés communes que les partenariats rencontrent et comment les prévenir, minimiser les impacts et y répondre. Tous les partenariats rencontreront des problèmes. Cette section couvre la plupart d'entres-eux. L'information présentée ici est offerte comme sujet de conversation. L'expérience que démontrent vos partenaires sera des plus utile lorsqu'il s'agira d'éviter ou de résoudre un problème.

LA MOTIVATION—des pensées à considérer

- Pour avoir de la motivation dans un partenariat, il est bénéfique d'avoir une compréhension fondamentale de la motivation en général.
- Les gens se sentent motivés par la vie, les idées, les activités au point même où nous ressentons le partageons ou que nous contribuons ou pouvons être utile. Nous ressentons tous le besoin d'être inclus et valorisés.
- La reconnaissance, les louanges, et les récompenses, peu importe leurs tailles ou s'ils semblent insignifiant, feront un bon bout de chemin pour nous garder intéressés.
- Généralement nous demeurons motivés aussi longtemps que nous sommes satisfaits de notre implication ou de la qualité du travail que nous faisons.
- Nous aimons particulièrement les choses qui nous font utiliser et développer nos compétences ou qui nous aident à en acquérir de nouvelles.
- De la compagnie, la nourriture et le plaisir fonctionnent bien comme motivateurs.
- Tout comme les ambitions du projet - que ce soit bâtir un carré de sable ou faire un monde meilleur.
- La motivation négative est aussi réelle et est généralement causée par la peur, la culpabilité, la pression ou quelqu'un qui nous pousse à faire quelque chose avec beaucoup d'insistance.
- Des états comme "la presque motivation" et "la motivation récente" existent et devraient être considérées. Et parfois, juste le fait de le mentionner aide à l'engager dans la bonne direction.
- Les gens traversent généralement des phases de hautes et de basses motivations dans la vie, les relations ou le travail desquels ils font partis.
- Nous ne pouvons demeurer hautement motivé en tout temps tout comme nous ne pouvons demeurer indéfiniment indifférents.
- La responsabilité de la motivation est autant le bon exemple offert par les autres que de l'approche de le faire nous- même.
- Ce que nous mangeons, de la manière dont nous dormons, notre relation avec nous- même, avec les autres, nos dieux et la nature, tous y jouent un rôle aussi.
- Les succès relatifs au partenariat sont également de grands motivateurs.

Qu'est-ce qui instaure ou met fin à un partenariat

Les facteurs communs qui peuvent instaurer ou mettre fin aux partenariats sont :

- Animation et leadership
- La motivation
- La gestion de transition
- Faire de bonnes affaires
- Promotion et commercialisation
- Reconnaissance et célébrations

Animation et leadership

De l'animation objective et un fort leadership sont très importants dans les partenariats. En leurs absences nous pataugeons sans but ou accomplissons que très peu parce que personne ne prend les choses en main. Être un bon chef ou un bon animateur demande de l'expérience et des compétences; ça n'arrive pas tout seul. Manque de direction, perte de contrôle ou mauvaise répartition de pouvoir peuvent arriver lorsqu'un partenariat n'a pas un leadership adéquat ou approprié.

Établissez un procédé pour votre partenariat et déterminez si les compétences de leadership existent dans votre groupe. Sinon, faites un plan pour les acquérir et continuez de développer ces compétences au sein du groupe. N'hésitez pas à changer de coordinateur, d'animateur ou de président si le groupe n'atteint pas les résultats désirés et espérés.

Motivation

Habituellement, la motivation comprend deux choses : la première étant l'intérêt ou la raison pour laquelle nous sommes impliqués dans le partenariat; et l'autre étant le niveau d'énergie et d'enthousiasme que nous y apportons. La motivation, ou le manque de, peuvent être une grande partie de l'implication dans les partenariats. Il est important d'être très clair au sujet de ce qui motive chaque individu dans le partenariat, ainsi que de faire comprendre à tout le groupe d'où arrive chaque membre. Il est également important de discuter de ce qui est nécessaire pour garder les membres motivés et intéressés afin de continuer le travail du partenariat. Il est beaucoup

plus difficile de regagner de la motivation après s'être épuisé ou après avoir perdu de l'intérêt que ce l'est dès le début. La motivation, tout comme l'intérêt, est contagieuse.

Gestion de transition

Le changement est dorénavant une partie cruciale de la vie. Tout change et souvent plus qu'une chose à la fois change en même temps et à différentes vitesses. La manière dont nous y réagissons, s'en occupons et se débrouillons avec est connue comme la gestion de transition. Les situations changent et les gens s'adaptent lorsqu'ils sont affectés par le changement. Certaines personnes gèrent très bien les transitions la plupart du temps, certains ont beaucoup de misère et la plupart d'entre nous sommes entre les deux. La transition est une affaire sérieuse. Si ce n'est pas gérée correctement ou reconnue dans un partenariat, il se peut que le partenariat ou certains individus en soient blessés. Ce n'est pas seulement les transitions dans le partenariat que les gens doivent affronter. Dans la plupart des cas, il y a plus de changement que les gens voudraient en avoir; souvenez- vous que tout le monde a une limite. Utilisez l'aide d'un expert pour acquérir les compétences nécessaires pour gérer vos transitions et encourager les gens vraiment stressés à chercher de l'aide professionnel.

Faire de bonnes affaires

Souvent, la différence entre les échecs et les réussites dépend de la manière dont nous négocions et faisons des affaires. Nous sommes conditionnés pour s'accommoder des besoins et intérêts des autres (souvent avant les nôtres), et nous aimons que ce soit des situations gagnantes pour les deux partis. C'est génial lorsque ça arrive; quand même, il y a des fois où un arrangement résulte avec des gagnants et des perdants. Être capable d'arriver à un arrangement, faire des compromis en s'assurant que tout le monde est satisfait (réellement satisfait et non seulement être capable de vivre avec ce qui a été négocié) est l'art de faire de bonnes affaires. Parfois les arrangements ne sont pas équitables pour tout ceux impliqués - alors ça prend du temps, l'expérience et les compétences pour bien les accomplir. Lorsqu'il y a un déséquilibre dans le résultat il est important d'être capable de le reconnaître et de continuer sans endommager les relations ou l'opportunité de travailler encore ensemble dans le futur.

Commercialisation, communication et promotion

Quel est le but de faire quelque chose d'important, d'utile ou de positif si les autres ne sont même pas au courant? La commercialisation, la communication et la promotion rencontrent plusieurs objectifs dans un partenariat et doivent être effectuée

correctement si l'on veut garder une image positive du partenariat. Ces activités sont également vitales pour démontrer aux actionnaires, aux membres de la communauté, aux organismes et autres que le partenariat est responsable.

La commercialisation est comme la publicité et peut être efficace pour recruter des membres, expliquer les buts et objectifs du partenariat ou pour solliciter du support ou des ressources. Promouvoir ce que vous faites est avantageux pour le futur d'un partenariat fort. Les communications, grâce aux médias et aux activités de relations publiques, procurent la chance aux gens qui ne sont pas impliqués dans le partenariat d'être informés et de sentir qu'ils font partis de l'initiative.

Si les gens ne sont pas au courant de ce que vous faites, pourquoi vous le faites ou quels changements cela a engendrés, il y a des chances qu'ils ne portent pas attention à la continuité du partenariat et parlent contre l'initiative.

Les activités de commercialisations, de promotions et de communications devraient être bien pensées à l'avance et non seulement élaborées en vitesse lors d'une crise ou d'un besoin. Développez une stratégie de commercialisation et de communication. L'acceptation du partenariat réside dans la manière dont il est présenté aux gens de l'extérieur. Recherchez de l'aide si les compétences n'existent pas au sein du groupe partenariale.

Reconnaissance et célébration

Personne n'aime être pris pour acquis. Nous aimons tous sentir que ce que nous faisons est apprécié et que nous avons accompli de bonnes choses. Être reconnu et célébré pas uniquement lorsque nous avons réussi, mais aussi lors de moments importants, fera la différence entre un partenariat avec une ambiance confortable et un groupe qui ne fait que travailler. La motivation et l'implication future dépendent de la façon dont les membres sont traités et si oui ou non ils se sente reconnu pour leur efforts. Le seul problème est que tout le monde semble penser que quelqu'un d'autre devrait faire la suggestion, la reconnaissance et l'organisation des célébrations. Dans les arrangements partenariales, assurez-vous qu'une reconnaissance authentique prenne place et que ces célébrations font parties intégrantes du partenariat. Vous pouvez même inclure ces événements dans le plan de travail du partenariat.

Solutions et problèmes communs

Il y a des problèmes dans un partenariat qui arrivent comme dans toutes les relations. Ils sont communs et à cause de cela, il y a maintenant des solutions prouvées pour s'en occuper.

Demeurez sur le droit chemin (garder la voie)

Plusieurs partenariats sont clairs à propos de ce qu'ils font et comment ils le font. D'autres ont de la difficulté à s'organiser et même de se souvenir ce qu'ils font et pourquoi. Garder la voie est une question de suivre les étapes de procédure tout en établissant une forte compréhension des objectifs et du plan d'action, tout comme surveiller son exécution. Lorsque ça échoue, nous cherchons normalement les directives du chef du partenariat pour nous ramener sur la bonne voie. Si ces chefs ne sont pas en mesure de reconnaître ces problèmes à l'avance, lorsqu'ils sont arrivés ou s'ils ne sont pas capables de ramener le groupe sur la bonne voie, il en résulte donc la confusion et la fragmentation. Demeurer sur la bonne voie demande une direction claire, de la discipline et un bon commandement.

Parfois nous prenons les activités partenariales pour acquis ou nous nous éloignons de l'objectif du travail. Nous devons nous rappeler que les partenariats demandent des efforts constants; la formation d'une équipe est sans cesse en évolution. Demeurer dans l'axe des valeurs et de la vision du partenariat amènera de l'objectivité, tout en demeurant attentif aux intérêts, aux besoins et à la motivation des membres pour y ajouter du dynamisme.

Poser des questions

Lorsqu'une seule personne pose les questions appropriées comme celles des attentes et des rôles, cela peut- être difficile. Parce que c'est délicat, ce genre de question n'est adressé que partiellement. La personne posant les questions peut paraître difficile à satisfaire, arrogante ou ne semble pas être un véritable membre de l'équipe.

Comme résultat, les gens qui posent ces questions pourraient s'abstenir d'insister pour une réponse claire. Si la même question est reformulée sans toujours obtenir une réponse claire, la personne posant la question lâchera probablement prise. C'est quelque chose de très commun dans les nouveaux partenariats de manquer de clarté sur plusieurs points (même les rôles et les attentes).

Peu importe le fait que nous sommes confortable à poser ces questions ou pas, elles devraient être clarifiées au lieu d'être laissées non résolues. C'est à vous de garder l'œil sur ce qui est important pour vous, assurez-vous que vous posez assez de questions pour que les choses soient claires. Vous pouvez être sûre que si il y a quelque chose que vous ne comprenez pas, d'autres aussi ne le comprendront pas, et ils pourraient ne jamais poser la première question.

Il y a un proverbe qui dit, ''Je ne sais pas ce dont je parlais jusqu'à ce que tu me le dise". Si des discussions plus rigoureuses surviennent, les impacts risques fort bien de devenir aussi rigoureux.

Tenir des rencontres efficaces

Tenir des rencontres efficaces est un des facteurs qui fera reculer un partenariat ou le faire aller de l'avant. Les gens vont permettrent un certain degré de malentendus dans une nouvelle initiative jusqu'à un certain point, dans les partenariats également; toutefois, le temps nous importes tous, et presque tout le monde est occupé de nos jours. Le meilleur conseil à propos d'une rencontre efficace viendra des gens impliqués dans votre partenariat. Leur demander ce qu'ils ont besoin puis leur fournir procurera des rencontres efficaces, valorisantes et qui en vaudra la peine. Ce qui démontrera que le partenariat respecte la contribution du groupe. La différence entre une bonne rencontre et une mauvaise rencontre est qu'une bonne accomplie les attentes des participants et va au-delà. Pour y arriver, vous devez savoir quelles sont les attentes.

Les exemples suivants ont aidés à améliorer des rencontres.

- Occupez-vous des conflits aussitôt qu'ils arrivent, ne les laissez pas s'accumuler.
- Peu importe la durée que vous croyez que la rencontre sera - partagez ce temps en deux.
- Procurez la programmation en avance, et autant que possible, respectez-là. Priorisez, et assignez chacun des items à quelqu'un afin que tout le monde sache qui s'en occupe.
- Dépensez le moins de papier possible, mais gardez une copie de tout - la forme méthodique est bien, tout comme une copie écrite proprement à la main.

- Établissez des règles et renforcez- les.
- Ayez un animateur ou président compétent - même si vous partagez ou faites la rotation de ce rôle.
- Faites des discussions indépendantes à la fin de la rencontre si celle-ci prend trop de temps.
- Reconnaître les contributions, incluent des idées et commentaires. Ne laissez rien paraître comme s'il n'était pas entendu.
- Instaurez un système de "compagnons" pour ceux qui ne peuvent assister aux rencontres.
- Ayez des rafraîchissements et collations pour chaque réunion.
- N'ayez pas de rencontres en personne si une autre forme de communication suffit - par exemple, fax, courriel, appel- conférence, rencontres en ligne - et considérez les facteurs nécessitant des besoins spéciaux (comme le braille, une impression avec des gros caractères, l'audio, la traduction).
- Se présenter aux rencontres bien préparé - lisez de l'information concernant la rencontre, complétez des activités relatives au sujet de d'autres rencontres ou discussions.
- À la fin d'une rencontre, faites un sommaire de la discussion et révisez les actions à suivre et qui en est responsable afin de s'assurer de leurs exécutions

Épuisement

L'épuisement est un terme que nous connaissons et comprenons tous, jusqu'à un certain point. Il est causé pour de multiples raisons. Les facteurs les plus communs relatifs à l'épuisement sont d'avoir trop à faire, avec peu ou aucun support, ou de se sentir inadéquat ou non apprécié dans ce que nous faisons. Les partenariats créent souvent du travail additionnel par-dessus un horaire très chargé - une situation qui n'est pas toujours bien comprise par ceux dans notre organisation qui ne sont pas directement impliqués. Ceci peut- être stressant pour tous ceux qui sont impliqués. Comme les partenariats sont relativement une nouvelle approche de la façon d'effectuer notre travail, nous pouvons nous sentir inconfortable avec nos aptitudes à être efficace, autant que d'être concerné à propos du temps supplémentaire que ça prend. Tous ces éléments combinés sont la formule de l'épuisement.

Des initiatives proactives qui aident à réduire le stress sont également utiles.

Les groupes partenariales peuvent ne pas être la raison d'un épuisement, mais ils incluent plusieurs personnes qui sont dans une multitude de fardeaux et de stress extrême. Il semble que les gens qui ont la réputation de régler les choses sont toujours ceux qui sont choisis pour en faire plus. Les partenariats ne font pas exception. Ils sont habituellement faits des gens les plus occupés et l'épuisement est une réalité qui demande qu'on en parle. Tous les partenariats devraient discuter de l'épuisement et regarder pour les moyens de l'éviter ou de diminuer son impact. Des conversations ouvertes et des communications continuelles aideront à, vanter les mérites, animer des célébrations et prêter du support, peut aider à diminuer l'épuisement. De l'aide professionnel peut également être nécessaire; soyez près à chercher ou offrir de l'aide quand et si c'est requis.

VanAsep Construction Training Program

Conclusion

Il y a d'autre information disponible à propos des partenariats. Contactez une source communautaire comme une Chambre des Commerces, bureaux gouvernementaux, bibliothèques et centres communautaires.

Dans les cinq sections précédentes de ce manuel, nous avons vu ce qu'étaient les partenariats et comment les rendre efficace. Il n'y a pas de moyen absolu d'approcher les partenariats; toutefois, il y a des leçons qui ont été acquises sur le chemin et de nouvelles surviennent tout les jours. Espérons- le, votre expérience dans un partenariat s'ajoutera aux expériences positives de celles qui se passent à travers le Canada. Les partenariats ne sont pas à propos des organisations, ils sont à propos des gens. La simple idée de travailler ensemble plutôt qu'individuellement est une raison pour l'optimisme, caractérisée de prudence pour mener de plus grand et plus gros projets et de détenir les aptitudes et compétences pour les mener à terme.

Ensemble, les gens peuvent faire une différence, et travailler en partenariat est une bonne façon de rassembler les gens ensemble pour atteindre de objectifs communs. Ce manuel et le guide de l'animateur, qui est également disponible par les Ressources Humaines et Développement Canada, sont deux ressources à votre service et celui de votre groupe comme matériel de référence et outil d'entraînement. De l'information additionnel sur les partenariats est disponible dans les librairies, par les collèges et universités et les bureaux gouvernementaux.

La meilleure expertise et matériel de référence vient des autres, de ceux qui ont de l'expérience, du vécu. N'hésitez pas à les contacter. Trouver ces personnes pourrait être aussi facile que de téléphoner votre Chambre de Commerce locale, un bureau d'emploi, ou une agence communautaire. Cela peut demander plus qu'un coup de fil, mais soyez sûr que quelqu'un saura quel partenariat il vous faut. Utilisez votre réseau et vos ressources pour découvrir ce qui ce passe et comment vous pouvez partager votre savoir faire ou l'obtenir des autres..

Une révision sommaire

Les conditions pour un partenariat efficace

Souvenez- vous que les partenariats efficaces ont des facteurs en communs qui les ont menés au succès. Ils savent pourquoi ils sont ensemble et quoi espérer de l'impact de leur travail. En d'autres mots, ils ont un objectif clair et bien défini. Ils savent quand être ensemble et quand se séparer afin de ne pas confondre leur rôle de membre partenariale et leurs autres rôles (de tous les jours). Ceci assure une identité en tant que partenariat et d'organisations séparément. Les partenariats ont besoin de support et d'implication communautaire tout comme de clarté pour arriver à leurs fins. Ils ont besoin de savoir qui fait quoi et comment ils le feront. Combinant les idées et les ressources, prendre le temps nécessaire pour former les relations, communiquer clairement à propos de ce qui se passe au sein du partenariat et suivre un bon procédé de développement sont tous des conditions pour un partenariat efficace.

Peu de gens aiment être impliqués dans quelque chose qui use de leurs temps et de leurs ressources sans savoir quel avantage ou bénéfice est pour eux à la fin, personnellement ou professionnellement.

Quels sont les objectifs des partenariats?

Les bons partenariats admettent qu'il y a des pertes et des gains dans un partenariat. Lorsque les rôles, les ressources et le pouvoir commencent à changer, parfois la confiance, la motivation et l'estime de soi s'en vont. Reconnaître que toutes sortes de problèmes de pouvoir sont en jeu et que de travailler à travers les changements ensemble peut aider la création d'une fondation de confiance.

Quels rôles ont été établis? Y a-t- il des changements de pouvoir?

La confiance s'épanouie lorsqu'il y a de la communication honnête et considérable. Pour créer ce type d'environnement, il doit premièrement y avoir une entente pour opérer de cette manière. De tenir des conversations en toute confiance qui sont partagées de cette façon dans le groupe est un excellent départ. Avoir de bonnes manières et reconnaître l'opinion et la contribution de tout le monde semble simple, mais est souvent oublié au détriment d'une conversation endiablé.

Qu'obtenez- vous d'un partenariat? Que donnez- vous?

Chaque partenariat devrait être capable de s'expliquer facilement. Si les objectifs du partenariat et les impacts désirés ne peuvent pas être écrit et compris par un enfant de douze ans, ils sont trop compliqués.

Quels efforts ont été faits pour assurer une bonne communication?

Laissez vos partis pris ou vos politiques à la porte est une manière difficile mais efficace de rendre un groupe plus productif. Quelques individus ont un historique qui a besoin d'être redressé ou des images et des attentes qui ont besoins d'être ajustées. Si des problèmes du passé sont mis à l'écart, ils créent des problèmes au groupe plus tard. Les meilleurs partenariats n'ignorent pas ces choses, ils travaillent vers leur résolution.

Est-ce que tous les problèmes du passé ont été résolus?

Plusieurs problèmes surgissent lorsque la question "qui est en charge" est posé. Connaître ce que sont les différents rôles et qui est en charge de quoi non seulement fait du sens, mais il évite aussi de perdre des compétences, des ressources et un temps précieux.

Qui est en charge de quoi?

Accepter le fait que le partenariat est un " véhicule de formation", ou un endroit où l'expérience et les compétences peuvent être acquises, ajoute à la crédibilité du partenariat. La formation augmente le support pour les membres du partenariat et la commu-

nauté. Élaborer l'aptitude et encourager le développement du leadership de l'intérieur d'un partenariat est considéré comme la ressource humaine la plus importante.

Est- ce que le groupe à un plan de formation? Quel formation recevrez- vous?
Les meilleurs partenariats calquent leurs propres destinées. Ils créent leurs propres futurs et opportunités, ils ne font pas que répondre à des demandes et problèmes. Même dans un environnement changeant rapidement, ils créent leur propre image et marché ou font leur propre promotion comme étant une force positive. Ceci est effectué même lorsque les choses ne sont pas claires, complètes ou organisés. Il y a des modèles pour les nouvelles manières de construire des relations communautaires et pour travailler ensemble.

Quelle est l'image de votre groupe? Qui supporte votre partenariat? Pourquoi et comment ils le supportent? Comment savez- vous que ce que vous faites en vaut la peine?
Ayant complété le sommaire ci-dessus, s'il y a des problèmes exceptionnels ou des questions qui ne peuvent être répondues, retournez au plan original du partenariat. Assurez-vous que l'objectif, la vision et les buts sont clairs et que les raisons pour lesquels le partenariat fut initialisé sont valides. Prenez le temps qu'il faut pour discuter des nombreux aspects de développement du partenariat. Un élément critique au succès d'un partenariat est une fondation solide et l'effort et le temps qu'il faut pour conserver l'information, l'énergie, les ressources et les idées toujours en cours.

Conseils pour le succès d'un partenariat

- Utilisez une communication claire et appropriée.
- Apprenez à faire une bonne planification et évaluation.
- Développez de la confiance, de la fierté et de l'identité.
- Faites confiance à vos sens.
- Démontrez de la flexibilité et de l'adaptation.
- Démontrez de l'appréciation et encouragez-vous l'un l'autre.
- Écoutez soigneusement.
- Utilisez le passé pour accroître le futur.
- Les partenariats efficaces sont bâtis sur une compréhension claire et le respect d'autrui.

- Donnez au partenariat le temps d'évoluer et d'établir des relations.
- Si vous avez de gros objectifs, avancez à petits pas vers eux.
- Assurez-vous que chaque partenaire est confortable de grandir avec le partenariat et que le groupe demeure inclusif et flexible l'un envers l'autre.
- Demandez pour de l'assistance lorsque vous en avez de besoin.

Quelques mots en terminant...

Ce manuel a été conçu à la demande de plusieurs groupes différents à travers le Canada, qui travaillent en partenariat, au niveau des communautés. Certains sont impliqués dans des initiatives à fonds gouvernemental, d'autres pas. Certains sont au début de la procédure du partenariat alors que d'autres sont plus établis. Chacun est unique. Ce qu'ils ont en commun c'est le désire d'être efficace en formant et en opérant des partenariats et ils ont de l'intérêts pour le partage de l'information, des connaissances et de l'expérience à l'intérieur de leur partenariat ainsi qu'avec les autres.

La demande était qu'un manuel soit développé et qu'il contienne l'information et les outils pour assister le développement de partenariat axé sur les communautés. La description du besoin était un guide facile à utiliser, qui pourrait facilement être copié ou partagé; un manuel qui encouragerait les gens à l'utiliser, et qui est fonctionnel pendant la procédure.

Évidemment, l'information fournie dans ce manuel n'est pas tout ce qu'il est nécessaire de savoir pour les partenariats. C'est simplement la base, pour travailler tout au long de la procédure du développement d'un partenariat et quelques conseils concernant les problèmes et questionnements communs. Ce qui est marquant concernant le Manuel du Partenariat c'est qu'il a été écrit avec la participation de plusieurs individus qui représentent des organisations dans un grand nombre de partenariats variés à travers le Canada. Leur travail a un impact significatif et positif sur comment les choses sont accomplies dans les communautés et dans leurs organisations. C'est leur expérience et leurs idées qui sont évoqués dans de ce manuel. Et l'idée a pris forme.

C'est en leurs noms que nous vous offrons, " Nos voeux de succès dans vos projets de partenariat."

Le projet Northern Career Quest PCEA

Laronge, Saskatchewan

Le partenariat entre Peter Ballantyne Cree Nation et Winn Bay Silica Sand est une initiative orientée vers l'industrie dessiné pour procurer de l'expérience de travail sur le terrain et des opportunités d'emplois à long terme dans le milieu des ressources naturelles, incluant les mines, récupération de nappes de pétroles sablonneuses, exploration minière et exploration de gaz naturel et de pétrole. Le programme formera et garantira l'emploi de 20 à 30 membres du PBCN à temps plein avec Winn Bay. Le partenariat inclus des sessions de quatre à six sessions de 12 semaines de formations de cinq personnes à chaque inscription. Les étudiants sont choisis par un Comité de Sélections composé de l'industrie, des détenteurs de NCQ et AHRDA des cinq communautés PBN. Une session de formation commence avec 4 semaines de formation sur le site de travail pour les compétences et la préparation au travail, puis 4 semaines de formation utilisant un simulateur des services Nuna Technologies et finalement 4 semaines de formation supervisée avec de l'équipement véritable. Tous les candidats retenus ont une position à long terme garantie avec Winn Bay comme Opérateurs de Machinerie Lourde ou Conducteurs de Camions de Gravier.

LEXIQUE

Approvisionnement du marché du travail: individus qui sont disponibles et intéressés à être embauchés, ou qui sont des participants actifs qui sont payés par les entreprises ou les projets.

Brainstorming ou remue-méninges: une discussion technique qui encourage les gens à trouver le maximum de solutions possibles pour un problème.

Capacité de construire (compétences et aptitudes): augmenter les aptitudes des individus, des groupes et des organisations pour planifier, entreprendre et la gestion de projet et d'initiatives.

Chômage structurel: lorsque les compétences des gens ne concordent pas avec les besoins de la communauté.

Développement de carrière: un procédé qui aide les gens à réaliser qui ils sont, quels sont leurs compétences, et quels rôles souhaite-t-il exercer. C'est habituellement associé avec la gestion de personnel, l'embauche ou les choix d'emplois, cela inclus également le bénévolat, la vie familiale et les activités de loisir.

Développement de la communauté: l'enrichissement social, culturel, économique et environnemental des individus qui sont identifiés en tant que "communauté".

Développement des ressources humaines: geste ou mouvement des individus envers le bien-être de soi, de la famille et de la communauté, dans chaque aspects de la vie: spirituel, culturel, émotionnel et physique.

Développement économique: le procédé qui encourage l'établissement de projets en entreprises et pour entretenir l'environnement dans lequel ils prospèrent.

Développement économique de la communauté: l'essentiel de l'expérience et des pratiques qui relie le développement des objectifs sociaux et économiques dans une approche d'ensemble axé sur la communauté.

Environnement et écologie: environnements (dans le sens de ce qui nous entoure) naturels incluant l'air, l'eau, la terre, les animaux, les minéraux, les plantes et les liens durables entre eux.

Évaluation: mesure périodique pour déterminer si vos actions vous font avancer vers vos objectifs ou pour déterminer que les objectifs ont été rencontrés.

Évaluation de communauté: un inventaire des atouts des communautés ou les informations requis pour le plan de la communauté. Parfois associer avec la survie des besoins en ressources humaines, ou pour avoir une image de la situation actuelle.

Évaluation des ressources humaines: détermine la base des connaissances, des compétences et des aptitudes dans la communauté et les opportunités d'embauches et économiques actuelles ou futures que les gens doivent pourvoir.

Formation: un grand éventail d'activités en lien avec le développement de compétence, qui améliore les aptitudes des individus à participer utilement à la vie familiale et communautaire, et dans le cadre d'un emploi. Entre autres choses, la formation peut être utilisée pour augmenter la conscience, l'apaisement, le bien-être et la gestion personnelle, les chances d'embauche, les compétences professionnelles et pour aider à la planification de carrière

Infrastructure: matériels, les fournitures, les systèmes et les structures nécessaires pour opérer efficacement (équipements, outils, espaces de bureaux, ordinateurs, téléphones, fax, etc.).

Marché de l'approvisionnement de la main d'oeuvre: les emplois ou les opportunités payés, qui sont disponibles sur le marché du travail.

Marché du travail: la dynamique créé par l'approvisionnement et la demande des ressources humaines et des opportunités économiques. Géographiquement, la place du marché pourrait être un voisinage, une communauté complète, une région ou même un pays.

Organisme: personne ou organisation avec un grand intérêt dans les objectifs ou les résultats du partenariat. Souvent ils sont les utilisateurs des produits et services.

Planification des ressources humaines: manière d'organiser les gens, les choses et l'argent dans le but de promouvoir le développement des ressources humaines. Cela inclus le plan de carrière, la formation et d'assembler les gens selon leurs compétences, leur potentiel et leurs activités d'intérêts ce qui bénéficie autant la communauté que les individus.

BIBLIOGRAPHIE

Ressources des internets en lignes

Canada

Carrière pour les Autochtones en constructions
www.aboriginalconstructioncareers.ca/
Information sur les programmes et le financement.

Conseil canadien du transport de passagers
www.conseilautobus.ca/content/skilled_trades.php
Commission des métiers spécialisés.

Guide sur l'accès et la réussite des programmes d'apprentissage au Canada
www.caf-fca.org/files/access/accesreussite-mars05_f.pdf
Tribune Canadienne d'apprentissage, sur l'accès et la réussite des programmes d'apprentissage au Canada.

Série d'analyse sur les emplois des Opérateurs et opératrices de grue automotrice
www.sceau-rouge.ca/tr.1d.2@-fra.jsp?tid=148

Editorial: Retravailler l'apprentissage des vieilles idées
www.cdli.ca/Community/prospects/v2n3/apprenti.htm
Information sur ce qui revient de l'histoire et de l'expérience dans la formation de partenariat.
(Anglais seulement)

Accréditations et partenariats
www.academycanada.com/about/accreditations-and-partnerships/
Accréditation pour bien connaître les partenariats pour l'apprentissage. (Anglais seulement)

Québec

Sceau Rouge
www.sceau-rouge.ca/tr.1d.2@-fra.jsp?tid=148
Série d'analyse sur les emplois des Opérateurs et opératrices de grue automotrice. (Et beaucoup d'autres métiers)

Emploi-Québec
emploiquebec.net/guide_qualif/apprentissage-qualification/apprentissage-travail/index.asp
Programme d'apprentissage offert au Québec. (Voir aussi le site officiel d'Emploi- Québec).

La construction d'un partenariat avec la communauté
http://www.a21l.qc.ca/9570_fr.html

Commission de la construction du Québec
http://www.ccq.org/Nouvelles/2009/1113FormationAutochtones.aspx?sc_lang=fr-CA&profil=GrandPublic **ou**
http://www.newswire.ca/en/releases/archive/November2009/13/c9049.html
Nouvelles sur la création d'un centre de formation pour Autochtones dans les métiers de construction (CFPAMC).

Un Partenariat Canada-Quebec pour la Construction de Deux Usines de Filtration d'Eau Potable à Baie-Comeau
http://www.buildingcanada-chantierscanada.gc.ca/media/news-nouvelles/2009/20090921baiecomeau-fra.html
Un investissement majeur qui permettra la création d'emplois et stimulera l'économie.

Consultation et Partenariat Autochtone dans le Développement de Projects
http://www.allconferences.com/conferences/2009/20090707121325/

Partenariat entre les Centres d'Amitiés Autochtones du Québec et le Carrefour Jeunesse-Emploi
http://www.cjereseau.org/apropos/pub_details.php?id=1284

Former 200 diplômés autochtones sur une période de quatre ans en offrant des garanties d'emploi dans l'industrie de la construction
http://www.acrgtq.qc.ca/nouvelles-de-l-industrie/pierre-corbeil-inaugure-le-centre-de-formation-autochtone-dans-les-m-tiers-de-la-constru.html

Nouvelle concernant le Partenariat pour la formation des Autochtones en tourisme à Wendake
http://nouvelles.gc.ca/web/article-fra.do?nid=434489

Institut pour le partenariat public privé (Québec)
http://www.ippp.org/accueil.html

Agence des Partenariats public-privé du Québec
http://www.ppp.gouv.qc.ca/index.asp

Le dossier d'affaires, Le guide d'élaboration
http://www.ppp.gouv.qc.ca/admin/Fichiers/Doc_guide-dossier-affaires[2].pdf

Liens utiles concernant les partenariats public-privé
http://www.marchemunicipal.qc.ca/liens/index.asp?LienID=36

Le Conseil Canadien pour les Partenariats public-privé
http://www.pppcouncil.ca/

Les Partenariats: Stratégies pour une Économie du Savoir
http://www.cairn.info/revue-distances-et-savoirs-2003-2-page-191.htm

Colombie-Britannique

Société des transports de la Colombie-Britannique
www.bctc.com/about_bctc/vendor_opportunities/Aboriginal_business_development
Inclut des histoires d'opportunités et de partenariats ayant eu du succès. (Anglais seulement)

Développement de programmes Autochtones
www.bctc.com/vendor_opportunities/Aboriginal_business_development/success_stories.htm.
(Anglais seulement)

Bureau de protection du propriétaire
www.hpo.bc.ca/Research/Training/Trades.php
Information sur l'apprentissage, les compétences et les programmes de formation spécialisés.
(Anglais seulement)

Enform
www.enform.ca/assets/files/pr_oil_and_gas_rig_technician.pdf
Information à propos de programme de formation en technique pétrolière et gaz naturel.
(Anglais seulement)

Go 2 HR
www.go2hr.ca/careersbrintourism/gettingstarted/optionsforgettingstarted/educationapprenticeshipandyourculinarycareer/tabid/299/default.aspx
Un survol des programmes et opportunités offerts. (Anglais seulement)

Skeena Native Development
www.snds.bc.ca/privatesectorpkg.pdf
Survol de l'application de formation de métiers. (Anglais seulement)

Alberta

Partenariats en santé et sécurité
employment.alberta.ca/cps/rpe/xchg/hre/hs.xsl/343.html.
(Anglais seulement - Faire= search "partnership")

Partenariats Alberta- Canada
www.albertacanada.com/investlocate/1012.htlm.
(Anglais seulement. Faire recherche sur Google).

Monter des partenariats Autochtones et non Autochtones
www.brandonu.ca/library/cjns/9.1/ferazzi.pdf. (Anglais seulement)

Programme de formation à l'emploi pour les Premières Nations
http://www.entreprisescanada.ca/fra/sommaire/2899/

RIGZONE
www.rigzone.com\news/article.asp?a_id=56591 (Anglais seulement)

Canada and Alberta Signing
thesourdough.com/index.php?articleID=10861&sectionID=83 (Anglais seulement)

Saskatchewan

Partenariat Canada-Saskatchewan
http://www.hrsdc.gc.ca/cgi-bin/recherche/rhdcc/recherche-fra.aspx?p1=saskatchewan+partnership+&p3=ministeriel_fra&p7=2&p8=10&p9=v1
Un plan pour offrir de la formation pour augmenter les compétences des travailleurs.

Université de Saskatchewan
www.usask.ca/search/
Partenariat qui donne de l'information sur la formation de la main-d'œuvre. (Anglais seulement)

Comité du marché du travail de la Saskatchewan
www.gov.sk.ca/news?newsId=5bfe205d-a6e9-4807-9f48-f9de657658e9
Information sur les lieux de travail en Saskatchewan. (Site anglais et français)

Partenariat rural du Canada
www.rural.gc.ca/team/sk/skdoc_e.phtml
Aide proposée en Saskatchewan pour obtenir du financement pour la formation rural.

Gouvernement du Canada
www.canadabusiness.ca/servlet/ContentServer?cid=1102419630553&lang=en&pagename=CBSC_SK%2Fdisplay&c=GuideInfoGuide
Un guide sur les programmes en Saskatchewan. (Anglais)

Partenariat Unique
www1.servicecanada.gc.ca/eng/sk/newsroom/2004/nr05074.shtml
Programme financé par le gouvernement pour relier les Autochtones de Saskatchewan au milieu du travail.

Manitoba

Partenariat du marché du travail Canada-Manitoba
www.hrsdc.gc.ca/eng/employment/partnerships/lma/manitoba/mb_lma.shtml

Éducation et formation avancée du Manitoba
www.sedi.oas.org/ddse/documentos/TRABAJO/new_portfolio/Canada-FPC-Manitoba%20Advanced%20Education%20and%20Training-Apprenticeship%20Branch-ING.pdf
I*nformation sur l'apprentissage d'un métier et comment cela peut améliorer les compétences d'un individu sur le terrain.* (Anglais seulement)

Page d'accueil du Manitoba
www.manitoba.ca/conservation/susresmb/mrtsd/mesa/
et www.gov.mb.ca/ia/capreg/planning/
Présente des histoires passées de réussite et d'informations sur les formations fournies.
(Anglais seulement)

Société de formation du Manitoba
www.manitoba.ca/tce/docreports/trstrat_en.pdf
Bulletin sur les aspects de formation au Manitoba et les effets sur les emplois pour les jeunes.
(Anglais seulement)

Assiniboine Community College
Campaign.assiniboine.net/Portals/0/user_images/June%20Newsletter.pdf
Bulletin sur des histoires de réussites au Manitoba. (Anglais seulement)

Carrière en construction
www.aboriginalconstructioncareers.ca/apprenticeship/index_f.asp
Information sur les apprentissages.

Formation d'apprentissage pour les Autochtones
www.gov.mb.ca/tce/apprent/future/aboriginal_apprentice.html
Formation d'apprentissage pour les Autochtones. (Anglais seulement)

Carrière pour les Autochtones en constructions
www.aboriginalconstructioncareers.ca/
Information sur les programmes et le financement.

Ontario

Chambre de Commerce de l'Ontario
occ.on.ca/Communications/Speeches/70
Discours sur l'éducation en Ontario et la diversité dans les milieux de travail. (Anglais seulement)

Gouvernement
www.edu.gov.on.ca/eng/document/nr/05.11/nr1123.pdf
Une entente sur le marché du travail entre l'Ontario et le Canada. (Anglais seulement)

Compétences Canada (Ontario)
www.skillsontario.com/
Programmes de l'école à l'apprentissage offert au Canada (Ontario).

Nothern College
www.caf-fca.org/conf2k6/pres/MonJune5/CS_201_C.pdf
Apprentissage des organisations partenariales communautaires des Premières Nations. (Anglais seulement)

Le Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario (PAJO)
http://www.oyap.com/
Information sur les programmes d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario.

La Fédération des enseignants/es des écoles secondaires de l'Ontario
www.osstf.on.ca/Default.aspx?Déééééén=405c73c4-3c4b-483d-a83e-8ca1340c09d1
Une bibliographie sur les programmes d'apprentissage et formation industrielle.

Commission de formation de Toronto (2006)
ttb.on.ca/downloads/RenewingApprenticeship4.pdf
Pratiques innovatrices dans les formations et l'apprentissage.

Nouveau-Brunswick

Gouvernement du Nouveau-Brunswick
www.gnb.ca/CPSE-CEPS/EN/docs/New%20Brunswick%20Apprenticeship.pdf
Programme d'Apprentissage de partenariats du Gouvernement du Nouveau-Brunswick.
(Anglais seulement)

Nouvelle-Écosse

Commission Provincial d'apprentissage
ftp://ftp.ednet.ns.ca/pub/educ/apprenticeship-board/annual99-00.pdf
Suggestion de partenariats d'apprentissage de la Commission de l'apprentissage provincial de la Nouvelle-Écosse. (Anglais seulement)

Développement du travail et des lieus de travail
nsapprenticeship.ca/
Formation d'apprentissage au Nova Scotia Community College. (Anglais seulement)

Compétences Nouvelle-Écosse
skillsnovascotia.ednet.ns.ca/documents/SkillsAnnualReport05-06_web.pdf
Rapport des partenariats 2005-2006. (Anglais seulement)

Nova Scotia Come to Life
www.novascotialife.com/node/334
Programme communautaire pour les adolescents, la Bibliothèque publique d'Halifax et la radio communautaire CKDU. (Anglais seulement)

Île-du-Prince-Édouard

Apprentissages Île-du-Prince-Edouard
www.gov.pe.ca/infopei/index.php3?number=14943
*Programmes d'apprentissage à l'Île-du-Prince-Edouard***.**(Anglais seulement)

Terre-Neuve et Labrador

Terre-Neuve et Labrador
www.edu.gov.nf.ca/division/ineducat/apprenticeship.pdf
Système d'apprentissage à Terre-Neuve et au Labrador. (Anglais seulement)

Département d'éducation et de formation de Terre-Neuve
www.cdli.ca/Community/prospects/v2n3/apprenti.htm
Information concernant l'histoire et l'expérience dans la formation de partenariat.
(Anglais seulement)

Academy Canada
www.academycanada.com/
Le plus grand Collège de carrière indépendant de l'Est du Canada - accréditation et partenariats.
(Anglais seulement)

Territoires-du-Nord-Ouest

Les Territoires-du-Nord-Ouest
www.servicecanada.gc.ca/fra/sm/comm/rhdc/nouvelles/2004/040518.shtml
Annonce de financement pour les programmes de formation et de partenariats des Territoires-du-Nord-Ouest

Société de formation dans le domaine minier
www.minetraining.ca/mts_partner_prof_list.php
Profiles des partenaires / partenariats. (Anglais seulement)

Nunavut

Échanges de connaissances au Nunavut
www.careersintrades.ca/reports/pdf/Regional_Consultation_Nunavut.pdf
Proposition d'échanges de compétences contre l'échange de formation de travail au Nunavut.
(Anglais seulement)

Yukon

Apprentissages des Autochtones du Yukon
www.education.gov.yk.ca/pdf/Aboriginal_apprenticeship.pdf
Rapport du comité de pilotage sur les projets. (Anglais seulement)

Premières Nations du Yukon
www.yesnet.yk.ca/firstnations/programs_funding.html
Programmes pour les Premières Nations du Yukon et l'unité de partenariats. (Anglais seulement)

Une nouvelle de CBC Nouvelles (2007)
www.cbc.ca/canada/north/story/2007/11/27/yk-labour.html
L'entente de marché du travail entre le gouvernement Fédéral, les 14 premières nations du Yukon et l'union des plombiers. (Anglais seulement)

Programme de financement pour les Premières nations du Yukon
www.yesnet.yk.ca/firstnations/programs_funding.html (Anglais seulement)

Etats-Unis

L'éducation des Autochtones
www.indianeducation.org/userfiles/file/Session%207_10%20Interagency%20Partnerships%20NWREL%20SNelson.pdf
Partenariat Américain pour les carrières et l'éducation technique des Autochtones américains. (Anglais seulement)

Administration de l'emploi et de la formation\ Département du travail des États-Unis
wdr.doleta.gov/directives/attach/booklet/tegl/2007/tegl_0207.pdf
Remplacement des apprentissages, comme une stratégie de développement de la main-d'oeuvre pour le système d'investissement de la main-d'oeuvre. (Anglais seulement)

Conseil des compétences et apprentissages
readingroom.lsc.gov.uk/lsc/NorthEast/LSC0809_197.pdf
Nouveau: Programme d'apprentissage créative/ Partenariat avec le Gateshead Collège. (Anglais seulement)

Par États

Allbusiness Alaska
www.allbusiness.com/north-america/united-states-alaska/1180402-1.html
Un éditorial paru dans le mensuel Alaska Business sur "Construire l'Alaska du futur" à travers les apprentissages. (Anglais seulement)

Partenariat sur la recherche la science des Autochtones de l'Alaska pour la santé
www.ichs.uaa.alaska.edu/research/posters/ansrph-success_2006.pdf
Les Alaskiens, l'Université de l'Alaska et les écoles sont partenaires pour l'élaboration de recherche sur la santé. (Anglais seulement)

Travail Alaska
www.alaskaworks.org/aboutus.htm
Partenariats en Alaska sur le travail. (Anglais seulement, moteur de recherche)

Centre de formation électrique de la région de Sacramento
/www.340jatc.org/aboutus.asp
Partenariat: Union, entrepreneurs et collèges (Anglais seulement)

Main-d'oeuvre Iowa
www.iowaworkforce.org/apprenticeship/122007newsletter.pdf
Bulletin des bureaux d'apprentissages, mise à jour. (Anglais seulement)

Association ABT/Rapport de HUD Michigan
www.abtassociates.com/reports/ES-D19960017.pdf
Programme d'Apprentissage pour les jeunes, rapport exécutif final. (Anglais seulement)

Centre JJ Heldrich \Rutgers University New Jersey
www.heldrich.rutgers.edu/uploadedFiles/Publications/Apprenticeship%20Proceedings.pdf
*Construire partenariat et apprentissage 2005***.** (Anglais seulement)

South CarolinaTechnical College
www.sctechsystem.com/aboutus.htm
Collège technique de la Caroline du Sud. (Anglais seulement)

South Seattle Community College, WA
dept.seattlecolleges.com/duwamish/Safety.htm
Institut de formation de santé et sécurité de Washington. (Anglais seulement)

Texas Bioscience Institute
www.texasbioscienceinstitute.com/prospective_apprenticeship.html
Institut de la Science biologique du Texas. (Anglais seulement)

Emploi portuaire, Seattle
www.portjobs.org/knowsearchprogram.asp?kpid=143&formsButton2.x=3&FormsButton2.y=8
*Moteur de recherche, qui développe des programmes pratiques, intermédiaire dans les partenariats***.**
(Anglais seulement)

Emploi portuaire, Seattle
www.portjobs.org/resources/presentations/gd_app_models.ppt
Power Point/ Formation de carrière et apprentissages en Allemagne et au Dannemark.
(Anglais seulement)

Information d'apprentissage de la Science biologique du Texas
www.texasbioscienceinstitute.comprospective_apprenticeship.html (Anglais seulement)

Collège technique de la Caroline du Sud
www.sctechsystem.comapprenticeshipcarolina/news.htm (Anglais seulement)

Editorial sur le système d'apprentissage de l'Alaska
www.allbusiness.com/north-america/united-states-alaska/1180402-1.html (Anglais seulement)

Information d'apprentissage sur la main-d'oeuvre de l'Iowa
www.iowaworkforce.org/apprenticeship/122007newsletter.pdf (Anglais seulement)

Formation électrique de Sacramento
www.340jatc.orgc/regkit/ (Anglais seulement)

Stratégie de développement de la main d'oeuvre des États-Unis
wdr.doleta.gov/directives/attach/booklet/tegl/2007/tegl_0207.pdf
*Système de stratégie de remplacement des apprentissages appris***.** (Anglais seulement)

Rapport de programme pour l'apprentissage des jeunes
www.abtassociates.com/reports/ES-D19960017.pdf (Anglais seulement)

Partenariat Américain pour les carrières et l'éducation technique des Autochtones américains.
www.indianeducation.org/userfiles/file/Session%207_10%20Interagency%20Pertnership%20NWREL%20SNelson.pdf (Anglais seulement)

Partenariat sur la recherche scientifique des Autochtones de l'Alaska pour la santé
www.ichs.uaa.alaska.edu/projects/posters/ansrph-success.pdf (Anglais seulement)

The Gap - Partenariat stratégique pour l'apprentissage
www.thegap.combr/en/modules/tinycontent2/index.php?id=1 (Anglais seulement)

Formation de santé et sécurité de Washington
dept.seattlecolleges.com/duwamish/Safety.htm **(Anglais seulement)**

Conférence: Où sont les emplois: la face cachée de l'apprentissage
www.heldrich.rutgers.edu/uploadedFiles/Publications/Apprenticeship%20Proceedings.pdf
(Anglais seulement)

Partenariats en Alaska sur le travail
www.alaskaworks.org/aboutus.htm (Anglais seulement)

Nouvelle-Zélande

New Zealand Qualifications Authority
www.nzqa.govt.nz/for-maori/index.html (Anglais seulement)

New Zealand Qualifications Authority
www.nzqa.govt.nz/framework/explore/field-maori.do (Anglais seulement)

Services sociaux ITO
www.socialservices.org.nz/ (Anglais seulement).

Ministère du Tourisme de la Nouvelle-Zélande
www.tourism.govt.nz/Our-Work/Maori-Tourism/Maori-Tourism-Mentoring-Programme
(Anglais seulement)

Gouvernement de la Nouvelle-Zélande
www.socialservices.org.nz/search/node/partnership (Anglais seulement)

Australie

Département de l'éducation, du travail et des relations en milieu de travail
www.dest.gov.au/sectors/training_skills/policy_issues_reviews/key_issues/nts/vet/aitac.htm
Partenariats/Conseil de formations d'Aborigènes de l'Australie (Anglais seulement)

Apprentissages australiens
www.australianapprenticeships.gov.au/documents/Indigenous_kit/Kit%20Version%208%2026%20June%202008.pdf
*Juin 2008/ information à jour, élargir les limites/ Faites que l'apprentissage des indigènes australiens deviennent votre affaire***.** (Anglais seulement)

Service d"'information sur les formations d'apprentissages des Australiens.
www.aatinfo.com.au/inakit/part_a.htm#top
Trousse des ressources d'apprentissages des autochtones Australiens. (Anglais seulement)

Japon

Programme d'apprentissage étude double
www.infineon.com/cms/en/corporate/career/students/vocational-training/apprenticeships/
*Le Japon utilise le système double implanter par l'Allemagne***.** (Anglais seulement)

Royaume-Uni

Formation de groupe de Sussex
www.sussextraining.co.uk/
Un bon apprentissage sur un programme d'entraînement au travail au Royaume-Uni. (Anglais seulement)

Formation sur les partenariats - Études du pays
www.ilo.org/public/english/employment/skills/training/publ/uk.htm
*Une étude sur la formation au Royaume-Uni et dans d'autres pays***.** (Anglais seulement)

Écoliers du Royaume-Uni
/www.airbus.com/en/careers/airbus_for_juniors/uk_juniors/apprenticeships
Information sur la formation d'apprentissage des Airbus.

Allemagne

Les innovations que l'Allemagne a faites avec les partenariats en entreprise
www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2180686,00.html
*Apprendre comment l'Allemagne pousse pour l'innovation et l'augmentation de l'aide local et des initiatives internationaux***.** (Surtout anglais)

Formation et emplois
www.jobsletter.org.nz/jbl04110.htm
Qu'est-ce qui fait que l'Allemagne est un des meilleurs dans la formation au travail. (Anglais seulement)

Un partenariat Allemand-Arabe
www.imove-germany.org/en/imove-ghorfa-conference-building-a-german-arab-partnership-in-skills-development-300.html
Montre comment les pays peuvent s'affilier pour créer des opportunités de travail. (Surtout anglais)

Le système double de l'Allemagne
eric.ed.gov/
Vous devez chercher sous "dual system". Ou vous référer a "ED450264" (Anglais seulement)

Emploi portuaire de l'Allemagne
www.portjobs.org/resources/presentations/gd_app_models.ppt
Power Point/ Formation de carrière et apprentissages en Allemagne et au Danemark.
(Anglais, même que Seattle)

France

École de Commerce Essec
www.essec.fr/accueil
Partenariats entre l'école et des firmes en droit.

Union Européenne

Association Européenne de l'éducation aux adultes
www.eaea.org/events.php?k=15564&aid=15564
Comprendre comment l'Europe mixe la vieille génération avec la nouvelle.

L'Afrique et l'Europe en partenariat
www.africa-eu-partnership.org/
Aperçu dans un immense partenariat qui change le monde.

Partenariat de l'UE, pour aider l'industrie automobile à s'adapter aux changements
www.eubusiness.com/Transport/eu-partnership-to-help-car-industry-adapt-to-change/
Un site qui est axé sur comment l'industrie automobile offre plusieurs emplois et comment elle aide les travailleurs à s'adapter aux changements et garder leur emploi.
(Apparemment seulement en anglais)

Un renouvellement des politiques touristique de l'UE
www.aer.eu/fileadmin/user_upload/MainIssues/Tourism/2005/SPEECH-05-626_EN.pdf
Apprendre comment mettre à jour le tourisme et offrir de nouveaux emplois. (Anglais seulement)

Des copies de ce manuel sont disponibles
en anglais et en français à partir de :

Société de Formation VanAsep
www.vanasep.ca